



РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ
ПРИ ЛЕОНТЬЕВСКОМ ЦЕНТРЕ



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ

ДИАЛОГ В ПОИСКАХ СОГЛАСОВАННОСТИ

МАТЕРИАЛЫ
ЮБИЛЕЙНОГО XV ОБЩЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 24–25 ОКТЯБРЯ 2016 г.



Санкт-Петербург
2017

Стратегическое планирование в регионах и городах России: диалог в поисках согласованности. Материалы XV Общероссийского форума лидеров стратегического планирования. Санкт-Петербург, 24–25 октября 2016 г. / Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2017. — 88 с.

Публикация содержит информационные материалы XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: диалог в поисках согласованности»: программу, краткий отчет, обзор основных событий, рекомендации, а также расшифровку фонограммы ключевого пленарного заседания «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего». В обзоре и рекомендациях отражены ход и итоги обсуждений, проходивших по пяти тематическим линиям: «Стратегирование на федеральном уровне и общие вопросы качества стратегического управления», «Пространственное и территориальное планирование», «Стратегирование на макрорегиональном, региональном и муниципальном уровнях», «Международное и приграничное сотрудничество в планировании и развитии», «Стратегии устойчивого развития городов и регионов (Зеленый день Форума)».

Рекомендуется практикам стратегического планирования, студентам, преподавателям. Дополнительная информация — на сайте www.forumstrategov.ru.

© Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2017.

Воспроизведение в полном объеме или фрагментарно любыми способами текста данного издания допускается только с письменного согласия МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Научный редактор: доктор экономических наук, профессор Б. С. Жихаревич

Издатель: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр»
190005, Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., 25
Тел.: (812) 314-41-19, факс: (812) 570-38-14
karelina@leontief.spb.su
www.leontief-centre.ru

Пре-пресс: ООО «Профи-Центр»

Подписано в печать 19.02.2017. Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура «Арно»
Объем 88 с. Тираж 999 экз. Заказ № 1649

Отпечатано в типографии ООО «Контраст»
192029, Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны, 38

СОДЕРЖАНИЕ

Б. С. Жихаревич. МЦСЭИ «Леонтьевский центр», Санкт-Петербург Предисловие научного руководителя Форума.....	4
--	---

ПРИВЕТСТВИЯ

Н. Н. Цуканов. Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе	5
А. Л. Кудрин. Председатель совета Фонда «ЦСР», заместитель председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации	5
Г. С. Полтавченко. Губернатор Санкт-Петербурга.....	6
Н. А. Асаул. Заместитель министра транспорта Российской Федерации	6

ПРОГРАММА ФОРУМА	7
-------------------------------	----------

КРАТКИЙ ОТЧЕТ О ФОРУМЕ

Программа Форума: обзор.....	12
Участники Форума.....	17
Конкурсы Форума	19
Участие СМИ в работе Форума.....	20
Общение со СМИ.....	20

ОБЗОР ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тематическая линия 1	23
Тематическая линия 2	31
Тематическая линия 3	34
Тематическая линия 4	45
Тематическая линия 5	54

РЕКОМЕНДАЦИИ ФОРУМА.....	60
---------------------------------	-----------

Стенограмма второго пленарного заседания «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего»	68
--	----

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ФОРУМА

Двухдневная программа XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: диалог в поисках согласованности» включала 3 пленарных заседания, 30 параллельных акций (круглых столов, дискуссий, мозговых штурмов и т. д.), а также 3 ассоциированных мероприятия вне основной сетки Форума: научную конференцию RSA-Russia «Региональные и городские исследования для стратегического планирования и развития», российско-германский симпозиум «Эколого-ориентированные подходы к использованию пространства российской части Балтийского моря» и мастерскую-конкурс «Миссия города и главная цель стратегии: возможна ли уникальность?».

Кроме того, в третий, дополнительный день Форума прошло еще несколько специализированных мероприятий: интерактивный практикум по разработке региональной стратегии, мастер-класс «Современные техники прогнозирования социально-экономического развития региона»; молодежная площадка Зеленого дня Форума: согласованность экономических, социальных и экологических аспектов в стратегиях развития, круглый стол «Городская среда — стратегема развития российских городов».

Общее количество модераторов, докладчиков и выступивших в рамках дискуссий составило более 300 человек. В целом в работе Форума приняли участие более 1100 человек.

Неизменный интерес к Форуму закономерно отражает как традиционно высокий авторитет данной площадки, так и нарастание важности базовой тематики, обусловленное действием Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Материалы данной публикации позволяют составить общее представление о происходившем в дни Форума. Здесь собраны программа, краткий отчет, обзор основных событий, рекомендации. Приводится также расшифровка фонограммы ключевого пленарного заседания «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего», модератором которого был А. Л. Кудрин.

В обзоре и рекомендациях отражены ход и итоги обсуждений, проходивших по пяти тематическим линиям:

1. Стратегирование на федеральном уровне и общие вопросы качества стратегического управления;
2. Пространственное и территориальное планирование;
3. Стратегирование на макрорегиональном, региональном и муниципальном уровнях;

4. Международное и приграничное сотрудничество в планировании и развитии;

5. Стратегии устойчивого развития городов и регионов (Зеленый день Форума).

Для каждой тематической линии был определен персональный координатор.

Внимательные читатели опубликованных материалов прошлых форумов заметят несколько отличий.

Во-первых, программа Форума четче структурирована по тематическим линиям, что делает ее более обозримой и нацеленной на результат.

Во-вторых, соответствующим образом структурированы рекомендации. Если в прошлых выпусках публиковались рекомендации каждого отдельного круглого стола, то здесь рекомендации столов агрегированы по пяти линиям и привязаны к адресатам. При этом устранены повторы и дублирование, опущены избыточные обоснования и рассуждения, которые перенесены в обзорную часть публикации. Надеемся, что такие относительно короткие рекомендации адресатам будет проще воспринимать, и вероятность, что к ним прислушаются, повысится.

В-третьих, мы сознательно отказались от публикации отдельных докладов и статей. Прежде всего потому, что число желающих готовить доклады к бумажной публикации с каждым годом уменьшалось, и эти доклады все в меньшей степени давали представление о проходивших на Форуме дискуссиях. Взамен было решено опубликовать обзоры основных акций. Обзоры подготовлены головными организаторами акций и различаются по объему и характеру изложения, отражая индивидуальность авторов и их заинтересованность в публикации. В ряде случаев составители обзоров воспользовались правом указать персональное авторство.

Основная работа по фиксации хода и результатов работы Форума проходит сейчас не столько в бумажной версии публикации, сколько на сайте ForumStrategov.ru (там размещены 166 презентаций/докладов).

Электронная версия данной публикации, а также многие другие материалы размещены на новостном портале StratPlan.ru, где ежедневно появляется актуальная информация о событиях в сфере стратегического планирования.

В 2017 году Форум продолжит выполнять свою миссию по повышению качества стратегического планирования; ждем всех заинтересованных в Санкт-Петербурге 23–24 октября.

ПРИВЕТСТВИЯ

Н. Н. Цуканов

Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе

Приветствую участников и гостей XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». Аппарат полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе (далее — СЗФО) традиционно оказывает поддержку в организации и проведении этого важного представительного мероприятия. Форум является действенной площадкой для обсуждения различных идей, методов и механизмов стратегического планирования, что способствует улучшению качества управленческих решений.

Тема нынешнего Форума — диалог в поисках согласованности — как нельзя лучше характеризует актуальную проблематику стратегического планирования в России. В научно-экспертном сообществе развернулись жаркие дискуссии относительно выбора стратегических приоритетов развития российской экономики, реализация которых позволит вывести ее на путь устойчивого развития. Формируется методическое обеспечение разработки документов стратегического планирования. На различных уровнях управления ведутся актуализация стратегий социально-экономического развития, их приведение в соответствие с требованиями Федерального закона о стратегическом планировании в Российской Федерации.

Активными участниками процессов стратегического планирования являются аппараты полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах. Федеральные округа стали самостоятельными объектами страте-

гического планирования сразу после своего образования. Во всех федеральных округах разработаны и реализуются стратегии социально-экономического развития на долгосрочный период.

Не является в этом плане исключением и наш федеральный округ. Под организационным руководством и при непосредственном участии сотрудников аппарата полномочного представителя Президента Российской Федерации в СЗФО проведена работа по обновлению действующей долгосрочной Стратегии социально-экономического развития округа. Активное участие в этой работе принимали федеральные и региональные структуры власти, видные общественные деятели, представители научно-экспертных и предпринимательских кругов Северо-Запада России.

Я убежден в том, что высокое качество документов стратегического планирования и их успешная реализация невозможны без объединения усилий органов государственной власти, местного самоуправления, деловых кругов, научных, общественных и политических организаций. Необходим открытый всесторонний представительный диалог всех активных и ответственных членов региональных и городских сообществ. Форум стратегического планирования играет важную роль открытой площадки для поддержания диалога, поиска и согласования самого широкого спектра идей, методов и механизмов, направленных на обеспечение успешного развития российских регионов и городов.

Желаю всем участникам Форума успешной и плодотворной работы!

А. Л. Кудрин

Председатель совета Фонда «Центр стратегических разработок», заместитель председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации

Центр стратегических разработок является одним из соорганизаторов Форума стратегов, который в этом году пройдет в пятнадцатый раз. Наше участие в нем приобрело сейчас особую актуальность. Президент России поручил ЦСР подготовить свой вариант стратегии развития страны. К этой работе мы привлекаем и ученых, и практиков. В этом смысле площадка Форума стратегов, собирающая ведущих специалистов в данной области, наилучшим образом подходит для выработки и обкатки таких предложений.

Понимая это, мы планируем провести в рамках Форума несколько круглых столов и экспертных

сессий. На них будут обсуждаться современные модели экономического развития, механизмы достижения общественного консенсуса по поводу будущего страны, полюсы роста на территории РФ, роль крупнейших российских городов как центров креативной экономики, вовлечение молодежи в разработку и реализацию стратегий и др.

Уверен, очередной Форум будет как всегда не только информативным для участников, но и реально полезным для обсуждения вариантов стратегии развития страны.

Ждем вас на Форуме для совместного стратегического поиска!

Г. С. Полтавченко

Губернатор Санкт-Петербурга

Дорогие друзья!

Рад приветствовать в Санкт-Петербурге участников юбилейного XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России»!

Знаменательно, что масштабный и представительный Форум, на котором обсуждаются важнейшие вопросы стратегического развития регионов, на протяжении пятнадцати лет проводится именно в нашем городе. Петербург — город-лидер в стратегическом планировании. Он изначально строился строго по плану и сегодня живет и развивается в соответствии с научно обоснованными и реалистичными программами.

В этом году на Форуме состоится дискуссия «Диалог в поисках согласованности». Только скоординированные действия власти, бизнеса и общества ведут к устойчивому развитию России, эффективному решению общих социальных и эко-

номических задач. Прямой диалог необходим для согласованности и сбалансированности целей и возможностей, в том числе ресурсного обеспечения.

Новые экономические вызовы ставят перед нами задачу актуализации сценариев и целевых показателей развития Санкт-Петербурга, заложенных в Стратегии–2030. В этом контексте Форум является для нашего города экспертной площадкой, а для других регионов страны открывает широкие возможности по обмену передовым управленческим опытом.

Уверен, что творческая дружественная атмосфера Форума будет способствовать поиску оптимальных путей вывода экономики России на траекторию устойчивого развития, укреплению межрегионального сотрудничества, повышению качества жизни россиян.

Желаю всем вам успешной и плодотворной работы и незабываемых впечатлений от встречи с нашим прекрасным городом!

Н. А. Асаул

Заместитель министра транспорта Российской Федерации

От имени Министерства транспорта Российской Федерации приветствую всех организаторов, участников и гостей юбилейного XV Форума и V Зеленого дня Форума «Стратегии развития экомобильности и устойчивых транспортных систем городов и регионов России».

В совокупности с мерами по развитию общественного транспорта, ограничениями парковки и движения автотранспортных средств политика по устойчивому транспортному развитию дает зримое улучшение транспортной и экономической ситуации в городах, повышает общий уровень качества городской среды и жизни населения.

В этом году Министерство транспорта Российской Федерации выступает соорганизатором фотоконкурса Форума стратегов — 2016 «Мобильный город», который проводится в целях привлечения внимания к проблемам развития немоторизованных видов транспорта. Говоря о велосипеде как о части транспортной системы городов, необходимо обеспечить его место в цепочках транспортных корреспонденций. Требуется добиться тесной и «безбарьерной» стыковки велоинфраструктуры

с инфраструктурой общественного транспорта, с автомобильными парковками, создавая таким образом мультимодальные транспортные связи. И это является реальной и крайне актуальной задачей в организации движения.

В этой работе важно использовать передовой зарубежный опыт организации велодвижения и пешеходного движения в городах. Поэтому считаю важным участие в Форуме представителей других стран, особенно тех, где достигнуты особые успехи в данной сфере: Дании, Норвегии, Швеции, Финляндии.

Только совместными усилиями и можно сделать транспортную систему Российской Федерации устойчивой, а города — свободными для движения и удобными для жизни. Я уверен, что юбилейный Форум позволит дать новый импульс устойчивости транспортной системы, организационным и управленческим подходам. Уверен, что Форум станет мощной площадкой для конструктивного диалога и поиска решений на поставленные вопросы. Желаю участникам Форума конструктивной работы, успехов и новых достижений!

ПРОГРАММА ФОРУМА

24 ОКТЯБРЯ, ПОНЕДЕЛЬНИК

ТАКТ 1

ПРИВЕТСТВИЯ

ПЕРВОЕ ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ «Пролог: повестка дня Форума»

Модератор: Жихаревич Борис Савельевич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

ТАКТ 2

3.10¹ КРУГЛЫЙ СТОЛ «Стратегии субъектов федерации: лучшая практика и методические рекомендации»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации

Модератор: Крыловский Алексей Борисович, управляющий директор Консорциума Леонтьевский центр — AV Group

2.3 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Пространственное развитие: цели и приоритеты»

Организаторы: Союз архитекторов России, Министерство экономического развития Российской Федерации

Модератор: Финогенов Антон Владимирович, генеральный директор ООО «Институт территориального планирования «Урбаника»

1.5 РЕФЛЕКСИЯ «Эксперт и власть. О пользе стратегирования»

Организаторы: Ассоциация независимых центров экономического анализа (АНЦЭА), Комитет гражданских инициатив, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модераторы: Толмачев Дмитрий Евгеньевич, директор Высшей школы экономики и менеджмента УрФУ, член Правления АНЦЭА; Васильев Сергей Александрович, заместитель председателя Внешэкономбанка

1.6 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Прогноз и стратегия: новая сложность»

Организатор: Исследовательская группа «Конструирование будущего»

Модераторы: Шадрин Артем Евгеньевич, врио директора Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России; Ютанов Николай Юрьевич, руководитель Исследовательской группы «Конструирование будущего»

4.1 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Международное сотрудничество для регионального развития»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство иностранных дел Российской Федерации, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модераторы: Карелина Ирина Анатольевна, генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр»; Садовникова Елена Алексеевна, эксперт по вопросам международного сотрудничества

5.1 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Стратегии устойчивого развития и переход к “зеленой” экономике: лучшие практики и инструменты государственного регулирования»

Организаторы: Комитет по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности Санкт-Петербурга, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Союз архитекторов России, Ассоциация межрегионального социально-экономического взаимодействия «Центральный Федеральный Округ», Совет муниципальных образований Санкт-Петербурга, Совет Министров Северных стран, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модераторы: Кононова Мария Юрьевна, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; Ремизов Александр Николаевич, председатель правления НП «Содействие устойчивому развитию архитектуры и строительства «Совет по “зеленому” строительству»

¹ Первая цифра в индексе соответствует номеру тематической линии.

ТАКТ 3

3.7 КОНКУРС «Муниципальные стратегии в условиях 172-ФЗ: конкурс стратегий муниципальных районов»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Общероссийский конгресс муниципальных образований, Ресурсный центр по стратегическому планированию при Леонтьевском центре (РЦСП StratPlan.ru)

Модератор: Жихаревич Борис Савельевич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

1.3 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Государственные программы, приоритетные проекты: в поисках согласованности»

Организаторы: Министерство финансов Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Институт реформирования общественных финансов

Модератор: Климанов Владимир Викторович, директор Института реформирования общественных финансов

1.2 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Разрабатываем стратегические документы: перестройка межведомственного взаимодействия»

Организатор: Счетная палата Российской Федерации

Модератор: Зайцев Дмитрий Александрович, директор Департамента экономического анализа аппарата Счетной палаты Российской Федерации

4.2 МОЗГОВОЙ ШТУРМ «Российско-эстонские межрегиональные связи: точки роста»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство финансов Эстонской Республики

Модераторы: Абрамян Рафаэл Михайлович, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России; Головки Маргарита Ивановна, руководитель отдела Европейского территориального сотрудничества Департамента регионального развития Министерства финансов Эстонской Республики

5.2 КРУГЛЫЙ СТОЛ. ТАКТ 1 «Стратегии развития экомобильности и устойчивых транспортных систем городов и регионов России»

Организаторы: Министерство транспорта Российской Федерации, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Совет Министров Северных стран, МЦСЭИ «Леонтьевский центр» при поддержке Европейской ассоциации зеленых маршрутов

Модератор: Якименко Ольга Александровна, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

ТАКТ 4

3.6 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Взаимодействие регионов и муниципалитетов в рамках стратегического планирования»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Общероссийский конгресс муниципальных образований, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модератор: Жихаревич Борис Савельевич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

1.4 МОЗГОВОЙ ШТУРМ «Госуправление 2.0: следуя приоритетам»

Организатор: Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области

Модератор: Герасимов Роман Михайлович, журналист, ведущий телеканала «Пятый канал»

3.2 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Оценка качества стратегического планирования в субъектах Российской Федерации»

Организаторы: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, ФБУ «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации»

Модераторы: Прядильников Михаил Владимирович, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации; Кутукова Елена Сергеевна, и. о. директора НИИ СП

ТАКТ 4

4.3 КРУГЛЫЙ СТОЛ. ТАКТ 1 «Программы приграничного сотрудничества Россия — ЕС как инструмент достижения целей региональных стратегий развития»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство иностранных дел Российской Федерации, Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга, Всероссийская академия внешней торговли (ВАВТ), МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модератор: Абрамян Рафаэл Михайлович, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России

5.3 ПАНЕЛЬНАЯ ДИСКУССИЯ «Инновационные платформы и кластеры чистых технологий: результаты и перспективы международного сотрудничества»

Организаторы: Международный консорциум «Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды», Совет Министров Северных стран, Совет государств Балтийского моря, МЦСЭИ «Леонтьевский центр», Baltic Cleantech Alliance (Finnish Water Forum, Green Net Finland, Cleantech Latvia)

Модераторы: Питиримов Николай Владимирович, исполнительный директор, заместитель председателя совета директоров международного консорциума «Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды»; Чусов Александр Николаевич, заведующий кафедрой «Гражданское строительство и прикладная экология» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

25 ОКТЯБРЯ, ВТОРНИК

ТАКТ 5

ВТОРОЕ ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего»

Модератор: Кудрин Алексей Леонидович, председатель совета Фонда «ЦСР», заместитель председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации

ТАКТ 6

1.1 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Стратегия России»

Организатор: Министерство экономического развития Российской Федерации

Модераторы: Кадочников Павел Анатольевич, президент Центра стратегических разработок; Фомичев Олег Владиславович, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации; Данилов-Данильян Антон Викторович, сопредседатель «Деловой России», председатель Федерального межотраслевого совета «Деловой России»

2.4 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Институционализация пространственного планирования: перезапуск системы»

Организаторы: Союз архитекторов России, Министерство экономического развития Российской Федерации

Модератор: Наринский Дмитрий Михайлович, заведующий лабораторией Высшей школы урбанистики имени А. А. Высоковского НИУ ВШЭ

3.9 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Техники комплексного прогнозирования для обеспечения сбалансированности стратегических целей»

Организаторы: Правительство Санкт-Петербурга, Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр

Модератор: Тарашнина Светлана Ивановна, начальник отдела моделирования и прогнозирования Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра

4.3 КРУГЛЫЙ СТОЛ. ТАКТ 2 «Результаты реализации ППС Россия — ЕС «Юго-Восточная Финляндия — Россия», «Карелия», «Колаарктик» 2007–2013 и перспективы нового программного периода 2014–2020»

Организаторы: Органы управления программ приграничного сотрудничества «Россия — Юго-Восточная Финляндия 2014–2020», «Карелия 2014–2020» и «Колаарктик 2014–2020»

Модератор: Капырин Игорь Николаевич, заместитель директора Департамента общеевропейского сотрудничества МИД России

ТАКТ 6

5.2 КРУГЛЫЙ СТОЛ. ТАКТ 2 «Стратегии развития экомобильности и устойчивых транспортных систем городов и регионов России»

Организаторы: Министерство транспорта Российской Федерации, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Совет Министров Северных стран, МЦСЭИ «Леонтьевский центр» при поддержке Европейской ассоциации зеленых маршрутов

Модераторы: Якименко Ольга Александровна, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»; Костюченко Андрей Константинович, главный инженер проектов ЗАО «Петербургский НИПИГрад»

ТАКТ 7

2.1 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Сценарии пространственного развития России и их социально-экономическая эффективность»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, ООО «Центр экономики инфраструктуры», Хозяйственное партнерство «Новый экономический рост», Совет по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России, ОАО «Российский институт градостроительства и инвестиционного развития «Гипрогор»

Модератор: Дмитриев Михаил Эгонович, президент Хозяйственного партнерства «Новый экономический рост»

2.2 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Стратегии приморских регионов: инновационное управление морепользованием»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Российский государственный гидрометеорологический университет (РГГМУ)

Модераторы: Михайличенко Юрий Геннадьевич, советник Департамента государственных целевых программ и капитальных вложений Минэкономразвития России; Плинка Николай Леонидович, заведующий кафедрой КУПЗ Российского государственного гидрометеорологического университета

3.4 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Рейтинг “Инновационный бизнес в регионах России” как инструмент стратегического планирования»

Организаторы: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ассоциация инновационных регионов России, Международная информационная группа «Интерфакс»

Модератор: Бортник Иван Михайлович, член наблюдательного совета Ассоциации инновационных регионов России

4.4 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Инструменты взаимодействия Россия — ЕС в регионе Балтийского моря»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство иностранных дел Российской Федерации, Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга, Руководящий орган/Объединенный секретариат программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря», Совет государств Балтийского моря, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модераторы: Капырин Игорь Николаевич, заместитель директора Департамента общеевропейского сотрудничества МИД России; Карелина Ирина Анатольевна, генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр», ответственный секретарь Российского национального суб-комитета (РНСК) программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020

3.8 ЭКСПЕРТНАЯ ПАНЕЛЬ «Креативный капитал как основа регионального развития»

Организаторы: фонд Calvert 22, PwC в России

Модератор: Матеркова Нонна Олеговна, директор и основатель фонда Calvert 22

ТАКТ 8

2.5 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Россия–2030: полюсы роста»

Организаторы: Консорциум Леонтьевский центр — AV Group, Фонд «Центр стратегических разработок»

Модератор: Крыловский Алексей Борисович, управляющий директор Консорциума Леонтьевский центр — AV Group

3.1 КРУГЛЫЙ СТОЛ «Стратегия макрорегиона как инструмент согласованной региональной политики. Новые подходы к разработке и реализации»

Организаторы: Министерство экономического развития Российской Федерации, АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад», Аппарат полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе

Модераторы: Зимин Сергей Михайлович, помощник полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе; Викторов Александр Павлович, заместитель председателя экспертного совета АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад»

3.3 ПАНЕЛЬНАЯ ДИСКУССИЯ «Стратегии наукоградов: согласование приоритетов муниципального и научного развития»

Организаторы: Институт региональных исследований и городского планирования НИУ ВШЭ, НП «Союз развития наукоградов России» при участии Министерства образования и науки Российской Федерации

Модератор: Сиднев Виктор Владимирович, директор-координатор Троицкого инновационного кластера

4.5 МАСТЕР-КЛАСС «Псковская область: возможности программ приграничного и международного сотрудничества для комплексного решения задач социально-экономического развития региона»

Организаторы: Государственный комитет Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Модераторы: Белова Елена Георгиевна, ученый секретарь МЦСЭИ «Леонтьевский центр»; Бибичкова Светлана Олеговна, заместитель начальника отдела развития межрегионального и приграничного сотрудничества Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России

3.5 ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ «Взгляд и участие молодых в разработке стратегий развития регионов России»

Организаторы: Ассоциация экономических клубов России, Фонд «Центр стратегических разработок»

Модератор: Долгова Алена Юрьевна, председатель правления Ассоциации экономических клубов России

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Модераторы: Карелина Ирина Анатольевна, генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр»; Жихаревич Борис Савельевич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

П. А. Кадочников,

президент Центра стратегических разработок:

“ У этого Форума есть одна очень важная ниша — это фактически главная федеральная площадка для обсуждения принципиальных вопросов регионального развития между федерацией, регионами и экспертами.

И федерация, и регионы этой площадкой дорожат ”

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

Д. Ю. Ноженко,

министр экономики Свердловской области:

“ Я считаю, что это стабильная системная площадка, на который собираются профессионалы и обмениваются мнениями.

Я желаю, чтобы эта добрая традиция ежегодно продолжалась. Дай Бог Форуму существования, интересных идей и хороших спикеров ”

КРАТКИЙ ОТЧЕТ

О ПРОВЕДЕНИИ ЮБИЛЕЙНОГО XV ОБЩЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ: ДИАЛОГ В ПОИСКАХ СОГЛАСОВАННОСТИ»

24–25 октября 2016 года состоялся юбилейный XV Общероссийский форум «Стратегическое планирование в регионах и городах России: диалог в поисках согласованности».

Форум стратегов стал основной федеральной площадкой для обсуждения методов и механизмов стратегического планирования, для конструктивных дискуссий по острым вопросам реализации стратегических планов и комплексных проектов

развития городов и регионов Российской Федерации. На протяжении пятнадцати лет Форум содействует социально-экономическому развитию городов и регионов России, поддерживая многосторонний диалог по поводу долгосрочных приоритетов развития, создавая и продвигая передовые стандарты управления развитием, формируя согласованный взгляд на системы территориального и стратегического планирования.

ОРГАНИЗАТОРЫ ФОРУМА:

- Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации;
- Министерство экономического развития Российской Федерации;
- Правительство Санкт-Петербурга;
- Фонд «Центр стратегических разработок»;
- МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Программа Форума: обзор

Программа Форума включала 3 пленарных заседания, 30 параллельных акций (круглых столов, дискуссий, мозговых штурмов и т. д.), а также 3 ассоциированных мероприятия вне основной сетки Форума: научную конференцию RSA-Russia «Региональные и городские исследования для стратегического планирования и развития», российско-германский симпозиум «Эколого-ориентированные подходы к использованию пространства российской части Балтийского моря» и мастерскую-конкурс «Миссия города и главная цель стратегии: возможна ли уни-

кальность?». Общее количество **модераторов, докладчиков и выступивших в рамках дискуссий** составило более **300 человек**.

Работа Форума в 2016 году была организована в формате открытого диалога. Актуальность темы обусловлена необходимостью обеспечить согласованность документов стратегического планирования по вертикали и горизонтали. Особое внимание было уделено обсуждению методик и технологий стратегического планирования.

24 ОКТЯБРЯ 2016 ГОДА — ПЕРВЫЙ ДЕНЬ РАБОТЫ ФОРУМА

Открытие XV Общероссийского форума было ознаменовано приветственным словом председателя Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления **А. Н. Диденко**.

Помощник полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе **С. М. Зимин** зачитал привет-

ствие полномочного представителя Н. Н. Цуканова. С приветственным словом к участникам Форума выступил вице-губернатор Санкт-Петербурга **М. П. Мокрецов**.

Первое пленарное заседание было посвящено обзору основных тематических линий программы Форума. На заседании выступили кураторы линий:

Линию 1 «Стратегирование на федеральном уровне и общие вопросы качества стратегического управления» представил врио директора Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России **А. Е. Шадрин**. Он сделал акцент на структуру документов стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации.

Е. С. Чугуевская, директор Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России, обозначила основные вопросы для обсуждения, планируемые к рассмотрению на каждой акции в рамках **линии 2 «Пространственное и территориальное планирование»**.

Тематическая **линия 3 «Стратегирование на макрорегиональном, региональном и муниципальном уровнях»** была раскрыта в выступлении **А. С. Васильева**, заместителя директора Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России.

Директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России **Р. М. Абрамян** раскрыл специфику **линии 4 «Международное и приграничное сотрудничество в планировании и развитии»**.

В заключение с презентацией Зеленого дня Форума (**тематическая линия 5**) выступила **Е. Г. Белова**, ученый секретарь МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Большой интерес вызвал **круглый стол, посвященный рассмотрению методических подходов к разработке стратегий социально-экономического развития субъектов федерации, а также лучших практик разработки и реализации таких стратегий**. Минэкономразвития России представил проект методических рекомендаций по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ, плана мероприятий по ее реализации, а также организации мониторинга и контроля реализации стратегии. В выступлениях представителей региональных органов исполнительной власти был проанализирован опыт стратегического планирования Красноярского края, Саратовской, Свердловской, Томской и Ярославской областей.

В первый день Форума состоялся **финал конкурса стратегий муниципальных районов**. Победителем стала Стратегия социально-экономического развития Чистопольского муниципального района Республики Татарстан на период 2016–2021 годов и плановый период до 2030 года. Она же получила приз зрительских симпатий, разделив его со Стратегией социально-экономического развития муниципального образования «Томский район» до 2025 года. В экспертное жюри финала конкурса вошли представители ведущих консалтинговых фирм

и практики стратегирования. Модерировал мероприятие директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре **Б. С. Жихаревич**.

С успехом прошел **круглый стол «Разрабатываем стратегические документы: перестройка межведомственного взаимодействия»**, организованный Счетной палатой Российской Федерации. На мероприятии обсуждались полномочия ведомств и проблемы межведомственного согласования документов стратегического планирования как по горизонтали, так и по вертикали. С докладами выступили первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации по экономической политике **А. П. Майоров**, заместитель министра труда и социальной защиты Российской Федерации **А. А. Черкасов**, директор Департамента государственной энергетической политики Минэнерго России **А. И. Кулапин**, заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации **К. Э. Лайкам** и другие. Направлял дискуссию директор Департамента экономического анализа аппарата Счетной палаты Российской Федерации **Д. А. Зайцев**.

Под эгидой Минфина России состоялся **круглый стол по рассмотрению государственных программ и приоритетных проектов**. В рамках мероприятия был рассмотрен практический опыт синхронизации планирования программно-целевых инструментов на разных уровнях управления с учетом проектного подхода, обсуждена лучшая практика согласованности по вертикали между государственными и муниципальными программами, а также вопросы согласованности возникших в 2016 году приоритетных проектов и существующих уже в течение нескольких лет государственных программ. Модератором круглого стола был директор Института реформирования общественных финансов **В. В. Климанов**.

Особое внимание участников Форума привлек **круглый стол «Взаимодействие регионов и муниципалитетов в рамках стратегического планирования»**, организованный Министерством экономического развития Российской Федерации совместно с Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Общероссийским конгрессом муниципальных образований и МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Представители региональных и муниципальных органов власти совместно со специалистами Минэкономразвития России смогли обсудить, как можно достичь согласованности двух уровней стратегического планирования в рамках Федерального закона о стратегическом планировании. Одним из ключевых стало выступление и. о. заместителя председателя Правительства Свердловской области **А. Г. Высокинского** о единых правилах

стратегирования в целях координации региональных и муниципальных стратегий.

Параллельно шло **обсуждение качества стратегического планирования в субъектах Российской Федерации**, организованное Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации. Модерировали мероприятие **М. В. Прядильников**, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, и **Е. С. Кутукова**, исполняющая обязанности директора НИИ СП. В рамках заседания были приведены обобщающие данные о ходе разработки стратегий в субъектах Российской Федерации, и поднят вопрос о необходимости единых подходов к оценке качества планирования.

В девятый раз в рамках Форума прошел **круглый стол «Международное сотрудничество для регионального развития»**. Особое развитие на мероприятии получила тема приграничного сотрудничества с европейскими странами. Впервые в истории отношений Ассоциации европейских приграничных регионов и России было проведено заседание Рабочей группы по внешним границам

с участием представителей МИД и Минэкономразвития России и европейских лидеров. В связи с подготовкой к проведению Года экологии в России была затронута экологическая тематика, часть выступлений отразила лучшие примеры и практики в данной сфере.

В первый день Форума прошли две акции по приграничному сотрудничеству, организованные Минэкономразвития России: **мозговой штурм «Российско-эстонские межрегиональные связи: точки роста»** и **круглый стол «Программы приграничного сотрудничества Россия — ЕС как инструмент достижения целей региональных стратегий развития»**. В ходе дискуссии обсуждались состояние и перспективы российско-эстонского приграничного сотрудничества, а также запуск новых программ приграничного сотрудничества (ППС) с Эстонией, Латвией и Польшей. В ходе второго заседания **Р. М. Абрамян**, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России, вручил партнерам ППС дипломы за вклад в развитие межрегиональных и приграничных связей.

25 ОКТЯБРЯ 2016 ГОДА — ВТОРОЙ ДЕНЬ РАБОТЫ ФОРУМА

Второй день Форума был крайне насыщенным и содержательным. **Второе пленарное заседание «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего»** модерировал **А. А. Кудрин**, председатель совета Фонда «Центр стратегических разработок», заместитель председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации.

Основной темой пленарного заседания стало обсуждение опыта стратегического планирования в России и того, как этот опыт может быть использован для разработки новой Стратегии России.

Мероприятие прошло в формате открытой дискуссии, в которой приняли участие председатель Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления **А. Н. Диденко**, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации **О. В. Фомичев**, президент Хозяйственного партнерства «Новый экономический рост» **М. Э. Дмитриев**, президент Московской школы управления «Сколково» **А. В. Шаронов**, председатель правления Евразийского банка развития **Д. В. Панкин**, директор Центра привлечения инвестиций в регионы Российской Федерации Российского фонда прямых инвестиций **Н. П. Борисова**, статс-секретарь — вице-президент по информационной политике и организации взаимодействия с органами власти ОАО «РЖД» **А. А. Мещеряков**.

Оживленно прошел **круглый стол «Стратегия России»**, организованный Министерством экономического развития Российской Федерации. Были рассмотрены четыре группы факторов, которые будут оказывать влияние на развитие страны до 2035 года и которые необходимо учитывать при разработке Стратегии. Отличительной чертой мероприятия был нестандартный формат его проведения — выступления двух оппонентов в рамках одной темы. Модерировали дискуссию президент Центра стратегических разработок **П. А. Кадочников**, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации **О. В. Фомичев** (позиция государства) и **А. В. Данилов-Данильян**, сопредседатель «Деловой России», председатель Федерального межотраслевого совета «Деловой России» (позиция бизнеса).

На **круглом столе «Техники комплексного прогнозирования для обеспечения сбалансированности стратегических целей»**, головным организатором которого выступило Правительство Санкт-Петербурга, был рассмотрен опыт средне- и долгосрочного прогнозирования социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований. С докладами выступили председатель Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга **Е. В. Ульянова**, начальник от-

дела моделирования и прогнозирования Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра **С. И. Тарашнина**, начальник департамента стратегического планирования Вологодской области **С. А. Пономарева** и другие.

Фондом Calvert 22 совместно с РwС в России была организована **экспертная панель «Креативный капитал как основа регионального развития»**, которую провела **Н. О. Матеркова**, директор и основатель фонда Calvert 22. Мероприятие вызвало повышенный интерес участников Форума. В обсуждении роли креативного сектора в экономическом развитии страны и лучшего зарубежного опыта в данной отрасли приняли участие **А. А. Кудрин**, председатель Совета Фонда «ЦСР», заместитель председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации, **И. А. Лотаков**, управляющий партнер РwС в России, **Е. А. Иванов**, мэр города Иннополиса, и другие.

Среди множества тем, поднятых на мероприятиях Форума, были затронуты и **сценарии пространственного развития Российской Федерации**. В ходе заседания были представлены позиции по данному вопросу Минэкономразвития России, ООО «Центр экономики инфраструктуры», Совета по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России, Хозяйственного партнерства «Новый экономический рост» и др.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации совместно с Ассоциацией инновационных регионов России и международной информационной группой «Интерфакс» провела **круглый стол «Рейтинг “Инновационный бизнес в регионах России” как инструмент стратегического планирования»**. На мероприятии обсудили методы и подходы к оценке условий и результатов инновационной деятельности в регионах, а также проблемы применения отдельных индикаторов и интерпретации выводов. С докладами выступили член наблюдательного совета Ассоциации инновационных регионов России **И. М. Бортник**, руководитель группы поддержки и развития инновационного предпринимательства Торгово-промышленной палаты Российской Федерации **В. А. Муравьев** и другие.

Основной целью **круглого стола, посвященного стратегиям макрорегионов**, стал обмен опытом по подготовке и реализации документов стратегического планирования в федеральных округах, а также выработка рекомендаций по развитию системы стратегического планирования на макрорегиональном уровне. В работе круглого стола приняли участие представители федеральных органов

исполнительной власти, представители аппаратов полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах, администраций субъектов Российской Федерации, представители общественных, научных и экспертных организаций Северо-Западного федерального округа. Руководили дискуссией помощник полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе **С. М. Зимин** и заместитель председателя экспертного совета АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад» **А. П. Викторов**.

В рамках **круглого стола «Россия 2030: полюсы роста»** были рассмотрены причины и факторы развития полюсов роста, а также перспективы развития таких регионов. На заседании с докладами выступили ведущий экономист по Российской Федерации Всемирного банка **С. Апура**, заместитель председателя Внешэкономбанка **С. А. Васильев**, заместитель главы Администрации (губернатора) Краснодарского края **И. П. Галась**, министр экономики Республики Татарстан **А. А. Здунов** и другие.

Вопросы взаимодействия России и Европейского союза были рассмотрены на **круглом столе «Инструменты взаимодействия Россия — ЕС в регионе Балтийского моря»**. Модерировали мероприятие заместитель директора Департамента общеевропейского сотрудничества МИД России **И. Н. Капырин** и генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр» **И. А. Карелина**. В ходе обсуждения были затронуты важные вопросы деятельности международных организаций в регионе Балтийского моря, рассмотрены возможности сотрудничества регионов стран ЕС и Северо-Запада России. Мероприятие прошло под эгидой Минэкономразвития России и МИД России.

В 2016 году Форум стратегов отметил пятилетие **Зеленого дня**, который проходил в рамках подготовки Года экологии в России в 2017 году, объявленного в соответствии с Указом Президента Российской Федерации. В рамках Зеленого дня Форума состоялись три последовательных заседания: «Стратегии устойчивого развития и переход к “зеленой” экономике: лучшие практики и инструменты государственного регулирования», «Стратегии развития экологичности и устойчивых транспортных систем городов и регионов России» и «Инновационные платформы и кластеры чистых технологий: результаты и перспективы международного сотрудничества». В рамках указанных мероприятий российские специалисты и эксперты северных стран представили и обсудили лучшую международную и российскую практику разработки, согласования и управления реализацией стратегических планов с учетом современных тенденций глобализации

и экологизации экономики. Центральной темой стало преодоление отставания и устранение барьеров на пути перехода России к «зеленой» экономике. В этом году участникам Зеленого дня направил приветствие заместитель министра транспорта Российской Федерации **Н. А. Асаул**. Он отметил, что «в совокупности с мерами по развитию общественного транспорта, ограничениями парковки и движения автотранспортных средств политика по устойчивому транспортному развитию дает зримое улучшение транспортной и экономической ситуации в городах, повышает общий уровень каче-

ства городской среды и жизни населения». Также участники панельной дискуссии подчеркнули важность принятия пакета инструментов содействия международной кооперации по развитию инновационных платформ для кластерных инициатив в области чистых технологий, «зеленых технологий», где одним из основных приоритетов деятельности является защита окружающей среды и переработка отходов как направление процесса экономической модернизации и фактора долгосрочной государственной политики перехода к «зеленой» экономике.

24–25 октября в рамках Форума прошла научная конференция **RSA-Russia «Региональные и городские исследования для стратегического планирования и развития»**, организатором которой выступила международная Ассоциация региональных исследований (RSA) в партнерстве с МЦСЭИ «Леонтьевский центр» и Русским географическим обществом. В конференции приняли участие известные российские и зарубежные ученые, специализирующиеся в области региональной и городской экономики, пространственной эконометрики, планирования, региональной экономической политики и управления. В ходе обсуждения рассматривались вопросы пространственного экономического ана-

лиза и инвестиций, стратегического и территориального планирования, устойчивого развития и SMART-специализации, формирования кластеров и промышленной политики, городские и региональные аспекты теории несовершенных рынков и монополистической конкуренции, жилищный рынок, урбанизация и развитие городских территорий. Конференция привлекла исследователей из Великобритании, Германии, Франции, Италии, Швейцарии, Польши, Австралии, Китая, Казахстана, а также российских ученых — представителей научных школ Москвы, Петербурга, Екатеринбурга и Новосибирска. По итогам проведения конференции было принято решение о создании российского отделения RSA.

Параллельно мероприятиям основной программы Форума 25 октября состоялся **российско-германский симпозиум «Эколого-ориентированные подходы к использованию пространства российской части Балтийского моря»**. Организаторами мероприятия выступили ООО «Научно-исследовательский институт перспективного градостроительства», Научно-проектный центр развития территорий и морского планирования, ONHP и Лейбницевский институт экологического городского и регионального развития. Симпозиум проводился в рамках пилотного проекта «МСП-Рус». Проект

осуществляется совместно с Лейбницевским институтом экологического городского и регионального развития (IOR) (Германия, Дрезден) и Лейбницевским институтом исследования Балтийского моря (IOW) (Германия, Росток) при поддержке Федерального министерства защиты окружающей среды, строительства и безопасности атомных реакторов Германии, Федерального ведомства защиты окружающей среды Германии (Германия, Дессау-Росслау), Федерального ведомства защиты природы Германии (Германия, Бонн) и Министерства экономического развития Российской Федерации.

Во время Форума прошел также **ряд закрытых мероприятий**:

- ☐ мозговой штурм «Российско-финские экономические связи: точки нового роста»;
- ☐ закрытое заседание Российского национального суб-комитета программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря»;
- ☐ закрытое заседание рабочей группы Ассоциации европейских приграничных регионов (АЕПР).

Итоги Форума были подведены на **заключительном пленарном заседании**, на котором выступили заместитель директора Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России **Д. Г. Гайнулин**, директор Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России **Е. С. Чугуевская**, заместитель директора Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России **А. С. Васильев**, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России **Р. М. Абрамян** и ученый секретарь МЦСЭИ «Леонтьевский

центр» **Е. Г. Белова**. Кроме того, были объявлены итоги и награжден победитель конкурса «Миссия города и главная цель стратегии», подведены итоги конкурса по выбору нового логотипа Форума (в соответствии с результатами голосования участников Форума был оставлен текущий вариант логотипа), а также итоги научной конференции RSA-Russia «Региональные и городские исследования для стратегического планирования и развития».

На заключительном пленарном заседании было принято решение о том, что **XVI Общероссийский форум пройдет в Санкт-Петербурге 23–24 октября 2017 года**.

УЧАСТНИКИ ФОРУМА

В 2016 году в работе Форума — пленарных заседаниях и акциях — приняли участие более 1100 человек: представители Федерального Собрания Российской Федерации, федеральных министерств и ведомств Российской Федерации, регио-

нальных администраций и законодательных собраний, муниципалитетов; представители бизнеса, научного и экспертного сообществ, общественных организаций, иностранных государств, средств массовой информации.

РОССИЙСКИЕ УЧАСТНИКИ

Федеральный уровень государственной власти

Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, Министерство иностранных дел Российской Федерации, Министерство энергетики Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерство образования и науки Российской Федерации, Счетная палата Российской Федерации, Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации.

8 федеральных округов

Центральный федеральный округ, Северо-Западный федеральный округ, Южный федеральный округ, Приволжский федеральный округ, Уральский федеральный округ, Сибирский федеральный округ, Дальневосточный федеральный округ, Северо-Кавказский федеральный округ.

64 субъекта Российской Федерации

Республики Адыгея, Башкортостан, Бурятия, Карелия, Коми, Крым, Саха (Якутия), Северная Осетия — Алания, Татарстан, Тыва, Удмуртская Республика; Алтайский, Камчатский, Краснодарский, Красноярский, Пермский, Приморский, Ставропольский, Хабаровский края; Архангельская, Белгородская, Владимирская, Волгоградская, Вологодская, Воронежская, Ивановская, Иркутская, Калининградская, Калужская, Кемеровская, Костромская, Курганская, Курская, Ленинградская, Липецкая, Магаданская, Московская, Мурманская, Нижегородская, Новгородская, Новосибирская, Омская, Оренбургская, Орловская, Пензенская, Псковская, Ростовская, Рязанская, Самарская, Саратовская, Сахалинская, Свердловская, Тамбовская, Тверская, Томская, Тульская, Тюменская, Ульяновская, Челябинская и Ярославская области; Москва и Санкт-Петербург; Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа.

75 городов и районов Российской Федерации

Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Челябинск, Омск, Самара, Ростов-на-Дону, Уфа, Красноярск, Воронеж, Волгоград, Тюмень, Владивосток, Томск, Улан-Удэ, Архангельск, Якутск, Великий Новгород, Псков и другие.

РОССИЙСКИЕ УЧАСТНИКИ

Российские некоммерческие организации, центры стратегических исследований, агентства регионального развития, фонды поддержки МСБ, консультационные, учебные и исследовательские организации

Фонд «Центр стратегических разработок», АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации», Государственный НИИ системного анализа Счетной палаты Российской Федерации, Московская школа управления «Сколково», АНО «Институт реформирования общественных финансов», АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад», Ассоциация независимых центров экономического анализа, Фонд «Институт экономики города», Ассоциация «Центральный Федеральный Округ», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт социально-политических исследований РАН, Институт проблем региональной экономики РАН и другие.

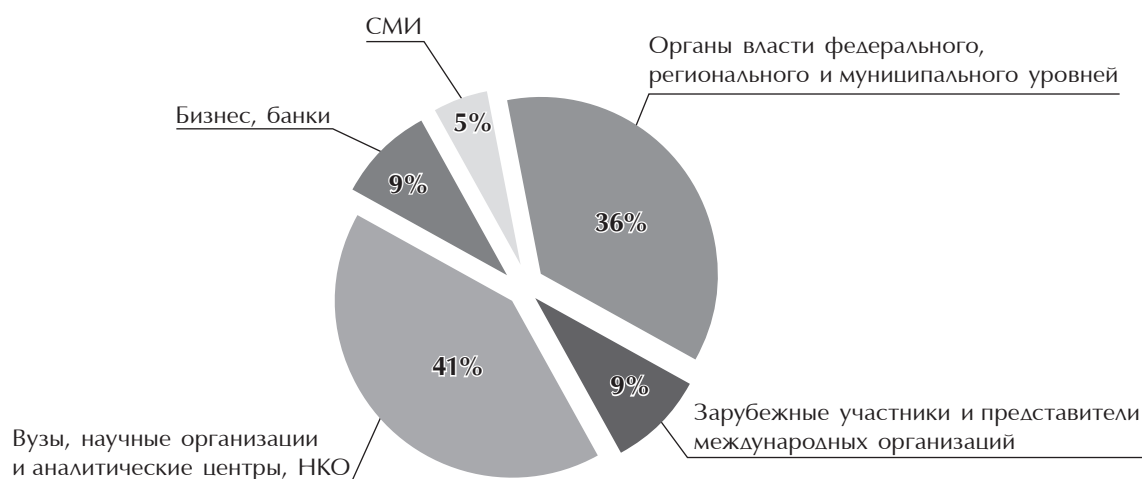
ЗАРУБЕЖНЫЕ УЧАСТНИКИ

В работе XV Общероссийского форума приняли участие **более 100 зарубежных участников**, в том числе **представителей международных организаций**: Совета Европы, Европейской комиссии, Ассоциации европейских приграничных регионов (АЕПР), Ассоциации региональных исследований (Великобритания), Совета государств Балтийского моря, Всемирного банка, Евразийского банка развития, Программы «Интеррег» для региона Балтийского моря, Федерального ведомства Германии по охране окружающей среды (UBA), Министерства финансов Эстонии, Министерства экономики и занятости Финляндии, VASAB, Европейской ассоциации зеленых марш-

рутов, Фонда сохранения Балтийского моря, Программы приграничного сотрудничества «Юго-Восточная Финляндия — Россия», Программы приграничного сотрудничества «Коларктик», Всемирного фонда дикой природы, Университета Астон, Лейбницевского института экологического городского и регионального развития (IOER), Бирмингемского университета, Eco Lighthouse, Innovation Circle Network и др.

Зарубежные участники на форуме представляли **17 стран**: Австралию, Бельгию, Великобританию, Германию, Грецию, Данию, Испанию, Италию, Латвию, Норвегию, Польшу, Украину, Финляндию, Францию, Швейцарию, Швецию, Эстонию.

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ ФОРУМА



Конкурс «МИССИЯ ГОРОДА И ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ СТРАТЕГИИ»

Конкурс проводился с целью выявления и распространения лучших практик в части формулирования миссий и главных целей стратегий **в трех номинациях для двух групп участников:** 1) городские округа и 2) муниципальные районы.

Организаторами конкурса выступили Ассоциация специалистов по экономическому развитию территорий и МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

К участию в конкурсе принимались только опубликованные стратегии, официально утвержденные после 1 января 2010 года, со ссылкой на источник.

Всего на конкурс было подано десять заявок: Пестречинский муниципальный район (Республика Татарстан), Белгород, Новоуральский городской округ, Набережные Челны, Вологда, Нефтекамск, Мурманск, Хабаровск, ЗАТО Северск, Череповец.

Победители в каждой номинации были определены экспертным жюри 25 октября в рамках мастерской-конкурса «Миссия города и главная цель стратегии: возможна ли уникальность?».

Объявление победителей конкурса и церемония награждения состоялись во время заключительного пленарного заседания Форума.

Номинация «Лучшая миссия»

I место	Нефтекамск (Республика Башкортостан)
II место	Белгород
III место	Череповец (Вологодская область) и Набережные Челны (Республика Татарстан)

Номинация «Лучшая главная цель»

I место	Набережные Челны (Республика Татарстан)
II место	ЗАТО Северск
III место	Нефтекамск (Республика Башкортостан) и Череповец (Вологодская область)

Номинация «Лучшее сочетание миссии и главной цели»

I место	Набережные Челны (Республика Татарстан)
II место	Белгород
III место	Череповец (Вологодская область)

Победитель зрительского голосования — ЗАТО Северск

Фотоконкурс «МОБИЛЬНЫЙ ГОРОД»

В 2016 году в рамках юбилейного XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» состоялся **фотоконкурс «Мобильный город»**, который проводился при поддержке Министерства транспорта Российской Федерации и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в целях привлечения внимания к проблемам развития немоторизированных видов транспорта. Качество жизни в больших городах в значительной степени зависит от эффективности и степени развития существующих форм городской мобильности. Использование различных форм мобильности позволяет снизить транспортную загруженность и уровень загрязнения атмосферы, повысить безопасность автомобилистов, велосипедистов и пешеходов.

В **интернет-голосовании** за фото самых интересных решений и инициатив по устройству городского велодвижения, созданию комфортной городской среды для развития немоторизированных видов транспорта, урбанистической мобильности и всех полезных услуг для велосипедистов и пешеходов соревновались 14 участников.

В первый день работы Форума состоялось награждение победителей фотоконкурса «Мобильный город», которыми стали:

- ❑ Сивенков Дмитрий (Хабаровск) — 792 голоса,
- ❑ Никитина Елизавета (Хабаровск) — 522 голоса,
- ❑ Павлова Екатерина (Петрозаводск, велодвижение Velove) — 314 голосов.

УЧАСТИЕ СМИ В РАБОТЕ ФОРУМА

В работе Форума приняли участие около **70 представителей 40 СМИ и пресс-служб**, в том числе:

Rupolitics.info

АО «Саха-Медиа»

Ассоциация «Единое общероссийское объединение муниципальных образований»

Газета «Санкт-Петербургские ведомости»

Газета «Строительный еженедельник»

Газета «2020»

Журнал «Бюджет»

Журнал «Бизнес и наше время»

Журнал «Город 812»

Медиаресурс «Зеленый город»

Журнал «Муниципалитет: экономика и управление»

Журнал «Промышленная и экологическая безопасность, охрана труда»

Журнал «Регион развития»

Журнал «Светотехника»

Журнал «Стратегическое партнерство «Северо-Запад»

Журнал «Эксперт Северо-Запад»

Журнал «Энергетика и промышленность России»

Журнал «ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика»

Журнал «Эффективное антикризисное управление»

ИА «Ажур-медиа»

ИА «Вольный остров»

ИА «Зеленый мир Велеса»

ИА «Интерфакс Северо-Запад»

ИА «Лайф.Петербург медиа»

ИА ТАСС

Издательский дом «Гудок»

Издательский дом «Общественный контроль»

Интернет-издание «Компьюлента»

Информационный департамент Фонда «Центр стратегических разработок»

МИА «Россия сегодня»

«Парламентская газета»

Пресс-служба постоянного представителя Республики Саха (Якутия) в Санкт-Петербурге

РИА «Федерал пресс»

«Российская газета»

ОГТРК «Ямал-Регион»

Телеканал «Санкт-Петербург»

ТКТ-ТВ

Федеральное бизнес-агентство «Экономика сегодня»

Электронная газета Ok-inform.ru

Электронная газета Республики Татарстан Intertat.ru

ОБЩЕНИЕ СО СМИ

В дни работы Форума было **организовано и проведено 9 пресс-подходов**:

24 ОКТЯБРЯ

09:45–9:55 Карелина Ирина Анатольевна, генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр», руководитель Рабочей группы Форума
Жихаревич Борис Савельевич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре, научный руководитель Форума

11:15–11:20 Котов Анатолий Иванович, специальный представитель Губернатора Санкт-Петербурга по вопросам экономического развития

11:20–11:25 Чугуевская Елена Станиславовна, директор Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России

Шадрин Артем Евгеньевич, врио директора Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России

11:25–11:35 Диденко Алексей Николаевич, председатель Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления

13:45–13:55 Климанов Владимир Викторович, директор Института реформирования общественных финансов

25 ОКТЯБРЯ

09:20–09:30 Зимин Сергей Михайлович, помощник полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе

11:30–11:40 Кудрин Алексей Леонидович, председатель совета Фонда «ЦСР», заместитель Председателя Экономического совета при Президенте Российской Федерации

11:40–11:50 Мещеряков Анатолий Анатольевич, статс-секретарь — вице-президент по информационной политике и организации взаимодействия с органами власти ОАО «РЖД»

13:30–13:40 Фомичев Олег Владиславович, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации

13:40–13:50 Матеркова Нонна Олеговна, директор и основатель фонда Calvert 22

Лотаков Игорь Александрович, управляющий партнер PwC в России

Иванов Егор Александрович, мэр города Иннополиса

В 2016 году работа юбилейного XV Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регио-

нах и городах России» продолжилась **в третий день (26 октября) на четырех площадках:**

Интерактивный практикум по разработке региональной стратегии (22 участника из 10 регионов);

Мастер-класс «Современные техники прогнозирования социально-экономического развития региона» (12 участников из 7 регионов);

Молодежная площадка Зеленого дня Форума: согласованность экономических, социальных и экологических аспектов в стратегиях развития (около 400 участников);

Круглый стол «Городская среда — стратегема развития российских городов» (около 100 участников).

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ПРАКТИКУМ ПО РАЗРАБОТКЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Организаторы: Консорциум Леонтьевский центр — AV Group, Ассоциация специалистов по экономическому развитию территорий

26 октября ведущие эксперты Консорциума Леонтьевский центр — AV Group провели для участников Форума — представителей региональных властей интерактивный практикум (консультацию) по разработке региональной стратегии. Мероприятие прошло в конференц-зале Леонтьевского центра.

В практикуме приняли участие **22 представителя** десяти субъектов федерации (Краснодарский край; Республики Адыгея, Коми, Крым, Саха (Якутия); Архангельская, Кемеровская, Липецкая, Мурманская, Ростовская, Саратовская, Тамбовская и Челябинская области). **Регионы представляли** министры экономического развития, заместители министров, а также руководители

управлений и департаментов по стратегическому планированию.

Участники обсуждали систему стратегического планирования, которая выстраивается в регионах в соответствии со 172-ФЗ, делились опытом преодоления узких мест, недостаточно четко прописанных в законе.

По результатам обсуждений были сформулированы предложения к проекту Методических рекомендаций по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации.

МАСТЕР-КЛАСС «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА»

Организатор: СПб ГУП «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр»

На мастер-классе были представлены разработки Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра, внедренные в деятельность Администрации Санкт-Петербурга. Сотрудники центра продемонстрировали возможности автоматизированной информационной системы: доступ к оперативным статистическим данным, возможность составления прогноза показателей, а также возможность создания автоматизированных отчетов. Участникам мастер-класса была предоставлена

возможность поработать в системе под руководством специалистов центра и задать все интересующие их вопросы.

Мастер-класс был **ориентирован на руководителей и специалистов органов власти субъектов Российской Федерации**, ответственных за разработку прогнозов социально-экономического развития регионов, определение стратегических планов и оценку достижимости целевых значений стратегий всех уровней.

МОЛОДЕЖНАЯ ПЛОЩАДКА ЗЕЛЕННОГО ДНЯ ФОРУМА: СОГЛАСОВАННОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ В СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ

Организаторы: МЦСЭИ «Леонтьевский центр» совместно с Ассоциацией молодежных правительств Российской Федерации, Датским институтом культуры, Молодежной коллегией Санкт-Петербурга и Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого

26 октября 2016 года в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого **лидеры молодежных объединений, молодые политики, ученые, деятели культуры собрались для открытого диалога в рамках Молодежной площадки Зеленого дня Форума.**

Дискуссионная площадка собрала самых ярких молодых лидеров из регионов России и зарубежных государств. Сквозная тема обсуждений — актуальные проблемы согласованности экономических, социальных и экологических аспектов в стратегиях развития, а также определение роли молодежи в социальном, экономическом и культурном развитии городов и регионов России.

На повестке дня — актуальные для молодежи вопросы: международный опыт молодежного сотрудничества и проектной деятельности, диалог «зеленая мобильность — зеленая активность — зеленая энергетика», молодежные инициативы ШОС, «зеленые» инициативы молодежных правительств РФ, роль молодежи в социальном, экономическом и культурном развитии городов и регионов России, диалог «творчество — наука — культура».

Важными итогами работы молодежной площадки стали принятые резолюции тематических секций, подписанные партнерские соглашения о взаимодействии по реализации значимых молодежных проектов и инициатив.

КРУГЛЫЙ СТОЛ «ГОРОДСКАЯ СРЕДА — СТРАТЕГЕМА РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ»

Организаторы: Российская гильдия управляющих и девелоперов (Экспертный совет по общественным пространствам), ООО «Институт «Ленгипрогор», МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

26 октября 2016 года в рамках юбилейного V Зеленого дня Форума состоялся **круглый стол «Городская среда — стратегема развития российских городов».**

Тема развития городской среды постепенно входит в федеральную повестку дня: в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации создана рабочая группа по формированию комфортной городской среды. Федеральное агентство по туризму Российской Федерации на протяжении последних шести лет активно поддерживает проекты,

направленные на развитие инфраструктуры городского туризма.

26 октября на площадке Российской гильдии управляющих и девелоперов градостроители, девелоперы, представители органов местного самоуправления и региональных органов власти обсудили, как влияет комфортная городская среда на повышение инвестиционной привлекательности, как сделать общественные пространства интересными для жителей и туристов и как достичь социальной, экономической и бюджетной эффективности в реализации проектов развития городской среды.

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

В. В. Климанов,

директор Института реформирования общественных финансов:

“ Форум стратегов — это уникальная площадка, на которой эксперты общаются с представителями органов власти... Форум традиционно проходит в атмосфере свободного общения, здесь каждый может задать вопрос, включиться в дискуссию, получить ответы на свои вопросы, ознакомиться с лучшей практикой. И потерять такую площадку было бы просто неразумно. Поэтому я всячески приветствую то, что Форум собирается в Петербурге уже в 15-й раз. Молодцы его организаторы, особенно команда Леонтьевского центра, а также все те, кто его поддерживает эти долгие годы ”

ОБЗОР ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Ниже приводятся обзоры некоторых мероприятий, сгруппированные по тематическим линиям. Обзоры подготовлены головными организаторами соответствующих акций, а в ряде случаев — конкретными авторами.

ТЕМАТИЧЕСКАЯ ЛИНИЯ 1

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ И ОБЩИЕ ВОПРОСЫ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Круглый стол

«СТРАТЕГИЯ РОССИИ»

Заседание круглого стола «Стратегия России» организовано и проведено Минэкономразвития России совместно с Фондом «Центр стратегических разработок».

Модераторами круглого стола выступили:

- ❑ Олег Владиславович Фомичев, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации;
- ❑ Павел Анатольевич Кадочников, президент Центра стратегических разработок;
- ❑ Антон Викторович Данилов-Данильян, сопредседатель «Деловой России», председатель Федерального межотраслевого совета «Деловой России».

Участники обсудили, каким может быть образ мира в 2035 году, какое место займет в нем Россия, с какими вызовами столкнется и как может на них отвечать. Для детального рассмотрения были выбраны ключевые направления Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2035 года (Стратегия-2035): человеческий капитал, территория, научно-технологический потенциал. Особое внимание было уделено «внешней рамке», в которой предстоит реализовывать Стратегию-2035, а также обеспечению военной безопасности.

Первым двум докладчикам модераторы предложили ответить на два вопроса: «Что такое Россия в 2035 году?» и «Как мы движемся к этому образу 2035 года: тенденции, развилки, меры, которые должны быть реализованы».

Первый выступающий, **Сергей Уткин**, руководитель направления «Внешняя политика и безопасность» Фонда «Центр стратегических разработок», затронул тему глобальных тенденций. Демографическая тенденция снижения смертности ведет к росту населения планеты, что порождает огромное количество политических и социально-экономиче-

ских проблем. Тенденции в технологической сфере обуславливают отказ от изоляции между странами и максимальное использование возможностей внешней среды. Технологии, как и инвестиции, являются драйвером экономического роста, и «без взаимодействия с зарубежными партнерами невозможно обеспечить их приток и занять достойное место в будущем мире». В качестве одной из тенденций были названы увеличение количества международных конфликтов и участие России в них, причем вероятность, что эти локальные конфликты перерастут в глобальный, очень невелика. Глобальная конкуренция в мире будущего будет не на уровне стран, а на уровне регионов и муниципалитетов.

Дмитрий Белоусов, заместитель генерального директора НП «Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования» рассказал о том, что мы сейчас находимся в состоянии трех налагающихся кризисов. Кризис институтов, набор одновременно протекающих глобальных проектов и технологическая сингулярность ведут к увеличению числа конфликтов в мире. Выходом для России в этой ситуации могут стать формирование единого пространства «Евразийский континент безопасности» и создание условий для появления российских частных военных компаний.

После внешней среды дискуссия перешла к вопросам развития человеческого капитала. **Лилия Овчарова**, руководитель направления «Человеческий капитал» Фонда «ЦСР» отметила, что, говоря об образовании как о драйвере нынешнего развития, нужно учитывать его достаточно высокую отдачу и заметное влияние на качество жизни населения хотя бы потому, что «образованные люди живут дольше». Импульсами экономического роста являются: в образовании — новые профессиональные компетенции; со стороны рынка труда — переход на новую модель «созидательно-го разрушения», в которой высокотехнологичные

рабочие места вытесняют старые трудоемкие; в здравоохранении и пенсионной системе — рост физической активности населения и увеличение продолжительности жизни. Все это даст положительный вклад в экспорт России и развитие креативных индустрий.

Исак Фрумин, научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ, высказал мысль, что «уже сейчас можно сказать, каким будет человеческий капитал в 2035 году, поскольку все эти люди уже родились, и структуру населения более-менее можно проанализировать». В результате анализа текущей ситуации и трендов мы видим «русский парадокс»: один из самых высоких в мире охват образованием и достаточно низкий подушевой ВВП. Это говорит о двух вещах: 1) сегодняшние компетенции, которые передаются в образовании, не вносят достаточного вклада в ВВП; 2) человеческий потенциал не капитализируется.

Перед докладчиками по направлению «территория» модераторы поставили следующие вопросы: «Как перевернуть пирамиду расселения?» и «Что такое “Регионы–2035” — «уравниловка» или дифференциация?».

Павел Чистяков, вице-президент ООО «Центр экономики инфраструктуры», представил три сценария будущего расселения: инерционный, выравнивание и дифференцированный. Первый сценарий — это продолжение нынешних тенденций расселения и миграции населения в сторону центра; второй — равномерное расселение и переток населения из городов в сельскую местность; третий — выделение и развитие девяти российских агломераций, в том числе Владивостокской. В приведенных докладчиком расчетах предпочтительным представляется третий вариант, так как он приведет к значительному росту экономики, чего не могут обеспечить первые два варианта расселения.

Алексей Праздничных, руководитель направления «Пространственное развитие» Фонда «ЦСР», отметил, что между регионами России существует большая дифференциация. «Региональная политика должна стать региональной политикой возможностей», — рассуждает докладчик. Пространственное будущее России в 2035 году будет характеризоваться усилением дифференциации между регионами, сме-

ной городской политики в сторону формирования «городов для жизни», возросшей мобильностью населения и его следованием за рабочими местами, повышением эффективности государственного управления на местном уровне. Новая региональная политика должна быть дифференцированной и обеспечивать индивидуальные возможности для развития.

Первым выступающим по направлению «технологическое развитие» стал **Владимир Княгинин**, вице-президент Фонда «ЦСР». Он говорил о том, что в последние десятилетия исчерпывается потенциал доступных технологических решений, падает отдача от инвестиций. В то же время развитые страны хотят запустить новую промышленную революцию на новых, «растущих по экспоненте технологиях», и России нужно включаться в эту технологическую гонку, чтобы не остаться в аутсайдерах навсегда. Однако для этого необходимо реформировать все сферы управления и синхронизировать политики разных областей с политикой научно-технологического развития.

Василий Буров, председатель совета директоров IT компании «WikiVote!», продолжил мысль предыдущего докладчика и упомянул об устаревании законодательной базы и ее несоответствии тому технологическому укладу, к которому стремится Россия. Также он призвал активнее использовать новые технологические решения во всех областях государственного управления, показывая живой пример бизнесу и обществу, а также рекомендовал не доверять слепо всем прогнозам научно-технологического развития, потому что «может, это пойдет не совсем так».

В заключение Владимиру Княгинину были адресованы вопросы: «Кто в российской системе государственного управления является судьей, который определяет, соответствуют ли отраслевые стратегии требованиям?» и «Как быть с частным сектором?». Владимир Княгинин ответил, что развитие любой отрасли — это прежде всего «технологическая политика» данной отрасли, и призвал принять «догоняющий характер развития» России, то есть соответствие рецептам лидеров научно-технологического развития. В то же время при догоняющем характере развития ведущая роль принадлежит государству, а не бизнесу.

Круглый стол

«ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ, ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ:
В ПОИСКАХ СОГЛАСОВАННОСТИ»

Модератором круглого стола выступил директор Института реформирования общественных финансов В. В. Климанов.

В рамках круглого стола был рассмотрен практический опыт синхронизации планирования программно-целевых инструментов на разных уровнях управления с учетом проектного подхода, обсуждена лучшая практика согласованности по вертикали между государственными и муниципальными программами, а также вопросы согласованности приоритетных проектов, возникших в 2016 году, и государственных программ, существующих уже в течение нескольких лет.

В дискуссии приняли участие:

- начальник сводного отдела государственных программ Минфина России Е. В. Глимовская;
- начальник управления государственных программ и бюджетирования Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации Т. В. Горовая;
- генеральный директор Центра экономического и финансового консалтинга Е. И. Добролюбова;
- начальник отдела прикладных экономических исследований Института реформирования общественных финансов А. А. Михайлова;
- начальник департамента стратегического планирования Вологодской области С. А. Пономарева;
- заместитель министра — начальник управления государственных программ Министерства экономического развития Хабаровского края М. Ю. Авилова;
- заместитель министра экономического развития Новосибирской области В. Б. Шовтак.

Среди результатов круглого стола можно отметить уточнение механизмов координации госу-

дарственных и муниципальных программ, а также информирование заинтересованных участников о федеральных инициативах, в том числе при расширении практики проектного менеджмента.

В течение последних месяцев в федеральных органах государственной власти происходил процесс активного внедрения проектных принципов управления, который сопряжен с реализацией государственных программ. Указом Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 было принято Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Данным Положением, в частности, предусмотрено внесение изменений в Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденный Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588.

Наиболее актуальными вопросами для дальнейшей проработки в этой связи представляются синхронизация государственных программ и приоритетных проектов, синхронизация государственных программ на различных уровнях систем государственного и муниципального управления, использование актуальных и понятных всем методик оценки эффективности реализации государственных программ для формирования выводов управленческого характера по результатам проведения таких оценок, что особенно важно в связи с активным процессом корректировки стратегий социально-экономического развития всех уровней, в том числе в рамках новой фазы подготовки Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации.

Мозговой штурм

«ГОСУПРАВЛЕНИЕ 2.0: СЛЕДУЯ ПРИОРИТЕТАМ»

Участники обсудили промежуточные итоги реализации органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации инициатив по осуществлению стратегического планирования в соответствии с нормативно-правовыми новациями и требованиями макроэкономики, а также попытались найти ответ на вопрос, что необходимо изменить в системе государственного управления, чтобы достичь ускоренного социально-экономического развития.

Были подняты следующие актуальные темы:

- новые управленческие технологии, нацеленные на реализацию стратегических приоритетов развития;

- повышение эффективности функционирования системы государственного управления;
- готовность системы государственного управления к внедрению наилучших практик проектного управления;
- изменение корпоративной культуры в органах власти и система мотивации госслужащих;
- региональные государственные программы как инструмент реализации стратегических инициатив и обеспечения прозрачности системы государственного управления;

Мозговой штурм

«ГОСУПРАВЛЕНИЕ 2.0: СЛЕДУЯ ПРИОРИТЕТАМ»

- ❑ автоматизированные информационные системы для визуализации результатов реализации стратегических документов и приоритетных проектов;
- ❑ синхронизация действующих и планируемых к разработке документов стратегического планирования на региональном уровне.

Был внесен ряд предложений в рамках следующих направлений:

- ❑ повышение компетенций государственных гражданских служащих, создание эффективной системы мотивирования и нацеленности на конечный результат работы;
- ❑ конкретизация целей, задач развития и измеримость ожидаемых результатов путем сокращения горизонта планирования, внедрения сбалансиро-

ванной системы целевых показателей, ограничения количества документов;

- ❑ приоритизация бюджетных расходов на реализацию стратегически важных проектов и направлений развития;
- ❑ повышение межведомственного взаимодействия, способствующее более эффективному достижению промежуточных и конечных результатов, уход от системы работы регионального органа исполнительной власти исключительно в рамках функционала;
- ❑ новая архитектура регионального правительства в целях решения стратегических задач;
- ❑ большее вовлечение частного сектора в реализацию стратегических приоритетов и проектов.

Рефлексия

«ЭКСПЕРТ И ВЛАСТЬ. О ПОЛЬЗЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Эксперты обсудили факторы, влияющие на успешную разработку стратегии региона, эффективную ее реализацию, а также условия достижения взаимопонимания между властью и экспертным сообществом.

Участники рефлексии пришли к следующим выводам:

- ❑ На основе существующей практики можно выделить три основных формата взаимодействия между властью и экспертами: проведение конкурсов на выполнение научно-исследовательских работ, привлечение (зачастую безвозмездное) экспертов к деятельности различных рабочих групп, вовлечение экспертных сообществ в процесс подготовки и обсуждения стратегий региона/города/муниципалитета.
- ❑ Существует проблема недобросовестных игроков на рынке экспертизы. Но решить ее путем создания «рейтинга экспертов» непросто. Одним

из возможных оснований для рейтинга экспертов могут стать подготовленные ими стратегии (конкурс муниципальных стратегий является одним из важных начинаний). Однако это основание не всегда объективно ввиду того, что успешность и качество стратегии зависят не только от экспертов, но и от готовности власти к сотрудничеству, а также от ресурсов, выделенных на подготовку стратегии.

- ❑ В настоящее время существует немало примеров успешных стратегий регионов, хотя их число могло бы быть и большим. Проблема состоит в том, что сами эксперты не всегда знают об успешных примерах подготовки той или иной стратегии; существует объективная потребность в обмене информацией. В качестве успешных примеров назывались стратегии Татарстана, Санкт-Петербурга, Свердловской области, Ростовской области, Петрозаводска, Выборга, Мышкина и др.

Круглый стол

«ПРОГНОЗ И СТРАТЕГИЯ: НОВАЯ СЛОЖНОСТЬ»

Организатор: Исследовательская группа «Конструирование будущего»

Модераторы: Артем Шадрин, врио директора Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России; Николай Ютанов, руководитель Исследовательской группы «Конструирование будущего».

Концепция

Современная ситуация — затяжной мировой экономический кризис, кардинальные геополитические изменения последних лет, стремительно разворачи-

вающиеся промышленная и технологическая революции — проблематизирует традиционные, привычные форматы стратегий для всех участников глобальных процессов. Традиционные стратегии роста, которые прекрасно работали на предыдущем этапе, в сверхбыстром и сверхсложном мире не работают: корпоративные и государственные циклы принятия решений становятся длиннее, чем цикл жизни продукта на рынке или цикл жизни проблемы.

Критическим условием для выживания становится способность оперативно реагировать на изменение ситуации, а не стационарное «видение», или

прогноз, или стратегия, которыми можно руководствоваться подобно некоторому своду правил и формул. Как никогда очевиден разрыв между визионерскими стратегиями и иллюзией контроля, с одной стороны, и реактивными стратегиями и реальным отсутствием контроля — с другой.

Базовая сложность возникает на такте социального принятия реализуемой стратегии. Стратегия должна быть понята и принята широким спектром социальных слоев, обеспечив их собственное будущее. И для этого необходим достаточно сложный гуманитарно-технологический пакет, формирующий цели и онтологию социума.

Выступающие

- ❑ **Иннокентий Андреев**, руководитель аналитического отдела Исследовательской группы «Конструирование будущего»;
- ❑ **Дмитрий Белоусов**, руководитель направления анализа и прогнозирования макроэкономических процессов Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, член Общественного совета при Министерстве экономического развития Российской Федерации;
- ❑ **Сергей Переслегин**, руководитель теоретического отдела Исследовательской группы «Конструирование будущего»;
- ❑ **Елена Переслегина**, ведущий научный сотрудник Исследовательской группы «Конструирование будущего»;
- ❑ **Андрей Столяров**, писатель, культуролог;
- ❑ **Екатерина Ютанова**, ведущий научный сотрудник Исследовательской группы «Конструирование будущего».

Итоги

1. Предпосылки создания Стратегии развития Российской Федерации:

- ❑ обострение конкуренции на рынке глобального будущего;
- ❑ стабильно высокий уровень военных и политических рисков;
- ❑ кризис режима глобализации и неопределенность постглобального мироустройства;
- ❑ нестабильное состояние мировых и региональных рынков;
- ❑ хаотизация мира, отсюда нарастание запаздывания в каналах управления, быстрая утрата актуальности стратегий и прогнозов;
- ❑ полистратегичность России, обусловленная сложностью ее географической и (опосредованно) политико-экономической структуры;

- ❑ необходимость перехода от парадигмы безопасности к иной целевой модели управления, то есть необходимость выбора между парадигмами развития и комфорта.

2. Тренды, которые необходимо учитывать при выработке стратегии:

- ❑ консенсус мировых и российских элит относительно новой промышленной революции и перехода к 6-му технологическому укладу (робототехника, аддитивные технологии, замкнутые циклы, «интернет-производства», рефлексивные инструменты управления, новые финансово-торговые механизмы, в том числе механизмы распределенного обмена);
- ❑ демографический и — шире — антропологический кризис, в этой связи — исчерпание содержания социального государства;
- ❑ распространение инфраструктурных форм капитализма, прежде всего развитие постиндустриальных и создание трансиндустриальных инфраструктур («интернет-производства», центры превосходства, центры коллективного пользования и т. д.);
- ❑ оцифровка научных исследований, оцифровка управленческих услуг;
- ❑ рост агрегаторов во всех областях жизни и деятельности («юберизация»).

3. Рамки стратегирования:

- ❑ дефицит смыслов как у власти, так и у всех граждан страны, концептуальное отставание России, отсутствие России на рынке глобального будущего;
- ❑ распространение в мире и в РФ радикальных утопий, предлагающих простым людям простые решения и позволяющих им занять в мире некоторую деятельностную позицию (радикальный ислам, радикальные экологи, в перспективе — анархические и новые ультраправые движения);
- ❑ очередные попытки российских элит выйти в проектный подход, альтернативный «ручному управлению» и формальному администрированию. Поскольку ранее это никогда не удавалось, возникает необходимость связать проектный подход со стратегическим, или, другими словами, организовать стратегию как внешний контур управления над пространством национальных проектов;
- ❑ необходимость включения в Стратегию России технологического прогноза, стратегии технологического развития, создания новых прорывных

технологий. Технологии не спасают, но технологический уровень является основанием для оценки экономических и военных возможностей страны и в целом состоятельности государства;

- «советское прошлое» ряда граждан РФ, делающее возможным сценарий «СССР-2» (4-й, промышленный, технологический уклад), что приводит к необходимости опережающего развития ВПК и региональных промышленных кластеров.

4. Предложения по содержанию стратегии развития РФ:

В процессе стратегирования было сформулировано представление о *неизбежном будущем*, включающее:

1. переход к 6-му технологическому укладу (то есть построение новых технологических платформ в ключевых производственных отраслях);
2. создание Евроазиатского Союза в той или иной конфигурации;
3. трансформацию управленческих элит;
4. переход от парадигмы безопасности в управлении страной к парадигме развития и как следствие — формирование парадигмы безопасности нового типа.

Сформулированы следующие **базовые проблемы** создания стратегии развития РФ:

1. Концептуальное отставание РФ (прежде всего от США), отсутствие актуальных российских представлений о будущем, дефицитность пространства смыслов

Гипотеза круглого стола: Россия может быть концептуальным лидером в решении следующих общемировых проблем:

- придание смысла медиацивилизации (цивилизации видеообраза, приходящей на смену цивилизации книги), создание медиасинтаксиса;
- построение форматов существования (в том числе образования, познания, деятельности, управления) в мире, в котором принципы физической и логической неопределенности ярко проявлены.

2. Отсутствие принципиального решения проблемы сборки частных (отраслевых, региональных, муниципальных) стратегий в национальную стратегию, недостаточная проработанность техники привязки национальных проектов к Стратегии развития РФ

Гипотеза круглого стола: эта работа может быть выполнена либо в технике эскиза стратегии, либо в технике онтологической схематизации. Возможно применение специального инструмента — стратегической таблицы.

Необходимо прописать процедуру стратегирования в виде формального документа, полностью отвечающего требованиям Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г.

3. Отсутствие субъекта (актора) стратегирования, обладающего реальной властью реализовывать стратегию

Гипотеза круглого стола: эту функцию должен сначала взять на себя автор эскиза стратегии (схемы сборки стратегии, стратегической таблицы), далее она должна быть передана актору в Правительстве РФ.

Были приняты следующие **рамки стратегирования:**

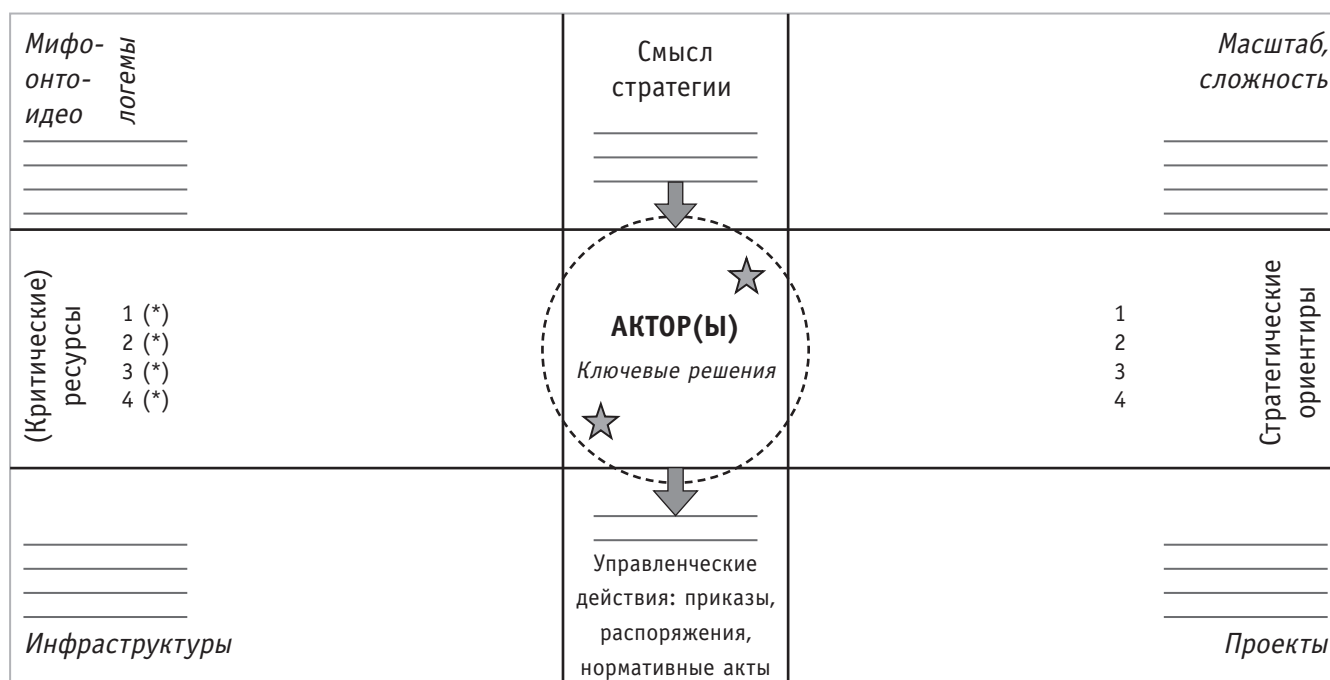
- полистратегичность России, обусловленная размерами страны, ее неоднородностью и сложностью. Полистратегичность приводит к неоднородности частных стратегий, в том числе онтологической;
- кризисный характер стратегии, связанный с трендом хаотизации мира и преобладанием кризисных сценариев на уровнях «Мир» и «Россия». В этой связи возрастают риски, а также обостряется проблема ответственности за стратегические ставки. Кризисная стратегия предполагает жесткий выбор приоритетов, в том числе в форме ответа на вопрос: «Чем (кем) жертвуем, от чего отказываемся?»;
- нарастание запаздывания в каналах управления: события обгоняют процесс принятия решения, поэтому стратегирование должно носить упреждающий (опережающий) характер.

Сборка результатов круглого стола 1.6. была выполнена в технике стратегической таблицы:

(Мифо-, онто-, идео-)логемы	Смыслы	Масштаб, сложность
(Критические) ресурсы	Актор(ы)	Стратегические ориентиры
Инфраструктуры	Распоряжения, приказы	Национальные проекты

Круглый стол «ПРОГНОЗ И СТРАТЕГИЯ: НОВАЯ СЛОЖНОСТЬ»

Или в схематической форме, которая использовалась на круглом столе:



На схеме выделен «**Крест стратегирования**», в центре которого находятся актор или акторы, отвечающие за принятие решений. Актор увязывает конкретные распоряжения, в том числе дорожные карты, нормативно-правовые, бюджетные документы, план реализации стратегии с ее концепцией, смыслами. Актор через критические решения (принятие стратегии в виде документа, начало реализации стратегии в виде системы деятельности) также увязывает ресурсные основания стратегии с поставленными в ней стратегическими ориентирами.

Курсивом выделено «**Крыло стратегирования**»: онтологические и трансцендентные основания стратегии, инфраструктурные предпосылки стратегии,

проектное содержание стратегии, контекст стратегии. Реализация национальных проектов рассматривается как важнейший стратегический ориентир, фиксирующий исполнение стратегии.

Важнейшие выводы круглого стола

- ❑ Пространство онтологом заполнено слабо, пространство смыслов пусто. Это еще раз указывает на проблему концептуального отставания России.
- ❑ Каждому проекту должна соответствовать своя инфраструктура. В этой связи необходимо продумать и выстроить инфраструктуру создания инфраструктур.

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

И. Н. Капырин,

заместитель директора Департамента
общеевропейского сотрудничества МИД России:

“ Это очень интересное мероприятие. Для нас, международных, оно объединяет тех, кто работает над стратегическим планированием, развитием регионов внутри страны, и тех, кто ищет и знает международные, внешние инструменты развития ”

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

А. А. Пискунов,

помощник полномочного представителя
Президента Российской Федерации
в Центральном федеральном округе:

“ Данный Форум — это, наверное, единственная в стране площадка, где собираются эксперты самой разной политической и экономической ориентации. Это необходимое многообразие дорогого стоит. Сегодняшний Форум ценен еще тем, что одним из ключевых вопросов здесь является вопрос формирования стратегии пространственного развития страны ”

Итоги выступлений на круглом столе 1.6 (заполненная стратегическая таблица):

(Мифо-, онто-, идео-)логемы	Смыслы	Масштаб, сложность
«Легитимность», нахождение новых оснований для взаимного доверия власти и общества «Нарратив», переход от дискурсивного законообразного мира к нарративному многомерному миру, описываемому в формализме архитектуры		«Неопределенность», необходимость прямо учитывать в стратегии физическую и логическую неопределенность как способ противостоять хаотичности мира «Средовой подход» вместо системного «Жизненный цикл» (технологий, стратегий, прогнозов, правовых норм, институтов) как представление, положенное в основу стратегирования «Время», представление о сложном времени вместо синхронизирующего времени индустриальной эпохи
Критические ресурсы Предпосылки	Актор(ы)	Стратегические ориентиры
«Антроповывоз», столкновение мира с проблематизацией понятий «человек» и «человечество», в узкой форме — демографические и образовательные вызовы «Американская, исламская, европейская проектности», наличие у ведущих мировых структур видения будущего и концепций развития, не вполне отвечающих антроповывозу, возможность отталкиваться от этих проектностей при создании российской стратегии «Политика санкций», стимулирующая импортозамещение, и создание самостоятельной проектности Критическими ресурсами являются время и кадры, в частности кадры с советским опытом работы в ключевых областях		«Качество нации» и «Адаптационный потенциал» как требования к человеческому капиталу, отвечающие текущему антроповывозу. Стратегический ориентир, отвечающий данному вызову, не был сформулирован Политика импортозамещения Политика перехода к 6-му технологическому укладу
Инфраструктуры	Распоряжения, приказы	Национальные проекты
«Метаинфраструктура» (инфраструктура создания инфраструктур) Инфраструктура оцифровки текущей деятельности «интернет-производств» и новые формы сетевых организованностей в управлении и познании Инфраструктурные решения для ЕАС (российские альтернативы «Шелковому пути», образовательные структуры евроазиатской интеграции, общемировой образовательный канон) Инфраструктура кластерообразования Инфраструктуры Северного морского пути	«Стресс-тест» для стратегии, прогноза, экономических (прежде всего финансовых) решений Создание центров превосходства Подзаконные акты в рамках 172-ФЗ «Жизненный цикл правовой нормы»	«Новые финансовые инструменты» для поддержки «длинных» (вековых) проектов, для поддержки инновационной активности, для повышения инвестиционной активности «Евроазиатский Союз» (к сожалению, не были предложены его содержательные формы) — этот проект коррелирует с проектом «(Командо)образование» «Бесконтактное правительство»* «Русский Север», опережающее развитие северных регионов, создание Северного ФО «ТНК российского базирования» «Средний и малый бизнес»

* Здесь «Бесконтактное правительство» — проект, который одновременно является инфраструктурой. Новое управление. Повышение доверия населения к управлению и управления — к населению, ликвидация информационного переполнения в каналах управления, создание места для бесконтактного управления.

ТЕМАТИЧЕСКАЯ ЛИНИЯ 2

«ПРОСТРАНСТВЕННОЕ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Круглый стол

Автор обзора — М. Э. Дмитриев

«СЦЕНАРИИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И ИХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ»

1. Пространственное развитие следует рассматривать прежде всего как ресурс, способный внести значительный вклад в социально-экономическое развитие страны.
2. Сценарии пространственного развития, различающиеся по степени концентрации и связности экономики и населения, существенно различаются по ожидаемым темпам экономического роста.
3. Результаты количественного анализа сценариев показывают, что наибольшим вкладом в экономический рост характеризуются пространственные сценарии, которые сочетают ускоренное развитие территорий с высокой экономической плотностью, где достигаются наиболее высокие показатели производительности и уровня жизни, с развитием перспективных отраслевых специализаций малых и средних городов, что позволяет повысить их экономическую конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие.
4. Необходимым условием реализации наиболее эффективного сценария пространственного развития является существенный рост транспортной связности центральных и периферийных частей агломераций, а также крупных агломераций между собой.
5. Задача удержания стратегически важных территорий не может быть решена только на основании критериев экономической эффективности. Но создание условий для развития в этих зонах перспективных экономических специализаций (в том числе агропродовольственных, переработки ресурсов, транспортно-логистических, туристических) может существенно облегчить сохранение эффективного контроля над стратегически значимыми территориями.

Круглый стол

Автор обзора — Ю. Г. Михайличенко

«СТРАТЕГИИ ПРИМОРСКИХ РЕГИОНОВ: ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОРЕПОЛЬЗОВАНИЕМ»

Круглый стол, посвященный проблемам совершенствования управления морской деятельностью, традиционно (уже в одиннадцатый раз) был организован Минэкономразвития России и Российским государственным гидрометеорологическим университетом (РГГМУ).

Модераторы: Ю. Г. Михайличенко, Н. А. Плинка.

23 субъекта РФ из 85 являются приморскими, как и 6 федеральных округов из 8. Площадь морских пространств, находящихся под суверенитетом или юрисдикцией России, составляет в настоящее время около 7,5 млн км², что превышает площадь крупнейших макрорегионов страны. Таким образом, морская деятельность играет важную роль в экономическом развитии России, и ее роль возрастает. Реализация этого потенциала во многом зависит от совершенствования государственного планирования и управления морской деятельностью. Пространственные размеры и объективные условия хозяйствования на морских акваториях, включая их недра, требуют выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач социально-экономического развития, относящихся к морской деятельности.

Действуя в этом направлении, ведущие морские страны за последние два десятилетия обновили свои

стратегические морские документы и приступили к выполнению новой, интегральной морской политики, рассматривая морскую деятельность как целостный объект планирования и управления. Их политические и административные усилия сосредоточены на преодолении конфликтности между видами морепользования и внедрении интегрального (межотраслевого) планирования и управления на всех уровнях.

Интегральный подход исходит из взаимосвязанности видов морского природопользования между собой и с окружающей средой и предназначен для преодоления фрагментарности, присущей отраслевому подходу к планированию и управлению. Он опирается на экосистемные принципы подхода к океану, имеет многоцелевую ориентацию, анализирует конфликтное использование ресурсов, обеспечивает участие всех заинтересованных сторон в разработке планов развития, способствует межотраслевой гармонизации морской деятельности.

В связи с этим повестка круглого стола традиционно затрагивала широкий круг проблем в сфере совершенствования управления морской деятельностью страны.

О проблемных вопросах участия приморских субъектов РФ в государственном управлении морской

деятельностью рассказала **Н. Ю. Иванова** (Минэкономразвития Мурманской области). Существенные дополнительные трудности здесь возникают в связи с тем, что, в отличие от подавляющего большинства ведущих морских держав, Россия оставила все свои морские акватории в федеральном ведении. Этот же вопрос с точки зрения морского географа затронул и **В. В. Денисов** (Мурманский морской биологический институт РАН).

Отдельный специальный цикл выступлений на круглом столе был посвящен такому инструментарию комплексного управления морепользованием, как морское пространственное планирование (МПП), интенсивно развивающееся в мире в последнее время.

А. Д. Лаппо и **А. В. Данилова** (ООО «Институт акваториального планирования «Ермак Северо-Запад») посвятили свои выступления рекомендациям по осуществлению МПП и планов комплексного управления природопользованием морского бассейна с учетом экосистемного подхода, основанного на руководящих документах ЮНЕСКО, ХЕЛКОМ и ВАСАБ, и с учетом российских пилотных разработок в области МПП и комплексного управления морским природопользованием, а также региональным аспектам МПП и выбору критериев оценки эффективности разработки и реализации морских планов соответственно.

М. Р. Кононенко (РГГМУ) представила методологию построения системы платежей за пользование морскими акваториями, в основе которой лежит МПП как инструмент дифференциации платежей с учетом свойств конкретных акваторий.

М. А. Пухова (ВВФ-Россия, Баренц-отделение) рассказала о планах осуществить МПП для Печорского моря в качестве демонстрационного проекта с привлечением не только экспертов, но и всех заинтересованных сторон.

Я. Зауха, председатель Комитета по пространственному планированию и развитию региона Балтийского моря организации «Видение и стратегия вокруг Балтийского моря» (ВАСАБ — межправительственная организация стран Балтийского региона, действующая под эгидой Совета государств Балтийского моря), профессор Морского института в Гданьске (Польша), ознакомил участников круглого стола с новостями в сфере МПП в странах ЕС и в регионе Балтийского моря. Особый интерес вызвало сообщение о работе общеевропейского портала по МПП (www.msp-platform.eu) — информационной платформы для обмена знаниями и опытом в этой сфере.

Н. А. Плиник (РГГМУ) рассмотрел интегральный подход к управлению морской деятельностью как непрерывный процесс реализации взаимоувязанных управленческих моделей, различающихся по

пространственным масштабам, с конкретизацией цели, структуры и содержания управленческих функций, присущих каждой из них.

А. А. Матвеева (ВВФ-Россия, Москва) рассказала о концепции «голубой» экономики, развивающейся за рубежом в последние годы, и реализации на этой основе принципов устойчивого развития применительно к морской деятельности.

Ю. Г. Михайличенко (Минэкономразвития России) обрисовал текущую ситуацию в области развития интегральных подходов к планированию и управлению морской деятельностью страны, в том числе разработки законопроекта о государственном управлении морской деятельностью Российской Федерации и новой редакции Стратегии развития морской деятельности.

С сожалением следует констатировать, что в России на сегодняшний день вопросы комплексного планирования и управления морской деятельностью на практике остаются нерешенными, несмотря на включение соответствующих стимулирующих положений в морские стратегические документы страны (Морская доктрина, Стратегии развития морской деятельности и развития Арктической зоны).

Упомянутые положения нацеливают на комплексное (интегральное, целостное) управление морской деятельностью, выделение приморских территорий и прибрежных акваторий в отдельный единый объект государственного управления, включение прибрежно-морского компонента в состав документов стратегического планирования приморских субъектов РФ, внедрение инструментариев комплексного управления прибрежными зонами, МПП, экосистемного управления.

Подобные положения вошли в утвержденные Правительством РФ стратегии социально-экономического развития Северо-Западного, Южного и Уральского федеральных округов и в планы мероприятий по реализации этих стратегий.

Для достижения соответствующей стратегической цели (перехода к комплексному планированию развития приморских территорий и прибрежных акваторий конкретных побережий страны путем выделения их в отдельный единый объект государственного управления), поставленной в Стратегии развития морской деятельности, Минэкономразвития России были подготовлены Методические рекомендации по разработке прибрежно-морского компонента Стратегии социально-экономического развития приморского субъекта РФ, которые были разосланы исполнительным органам государственной власти приморских субъектов федерации в 2013 г. и размещены на сайте Министерства.

Круглый стол

«СТРАТЕГИИ ПРИМОРСКИХ РЕГИОНОВ: ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОРЕПОЛЬЗОВАНИЕМ»

Однако на практике каждый из видов морской деятельности продолжает представлять собой самостоятельный предмет регулирования, обозначенный на уровне отдельных федеральных законов. При этом не сложился системный комплексный подход в обеспечении регламентации планирования и управления морской деятельностью в целом. Функции государственного планирования и управления развитием отечественной морской деятельности носят фрагментированный характер. Они оказались раздробленными между большим числом федеральных министерств, служб и агентств и не являются для них приоритетными. Ни один из существующих федеральных органов исполнительной власти не может на сегодняшний день самостоятельно обеспечить сбалансированное развитие морского потенциала и проведение интегральной и целесообразной национальной морской политики. В системе федеральных органов исполнительной власти не существует института, ответственного в целом за ее реализацию. Все это снижает качество государственного планирования и управления морской деятельностью.

Также до настоящего времени не получили должного развития конституционные возможности создания законодательных стимулов более результативного управления морской деятельностью на уровне субъектов федерации, развития конституционного принципа совместного ведения в отношении морских природных ресурсов, хотя реальная жизнь заставляет предпринимать отдельные шаги в этом направлении. Так, в 2014 г. Правительство страны утвердило передачу Крыму и Севастополю осуществления части полномочий в области водных отношений, в том числе предоставление в пользование морей или их отдельных частей. Изменение, внесенное в 2015 г. в Водный кодекс РФ, определяет, каким образом федеральные полномочия в области водных отношений могут передаваться для осуществления субъектам федерации. В Госдуму России внесен законопроект, предлагающий включить в состав территории свободной экономической зоны Крыма и Севастополя в том числе и внутренние морские воды, и территориальное море России, примыкающие к территориям этих субъектов. Но никак не удается вывести эту проблему на стадию принятия решения.

Более того, морская деятельность фактически выпала из принятого в 2014 г. федерального закона о стратегическом планировании в Российской Федерации. Вопросы комплексного планирования и управления развитием прибрежной зоны (приморских территорий и прибрежных акваторий), а также повышения роли приморских субъектов федерации в планировании и управлении развитием морской деятельности не вошли в проект федерального закона о государственном управлении морской деятельностью РФ, подготовленный Минобороны России.

Из обновленного Плана мероприятий по реализации Стратегии развития Арктической зоны по малопонятным причинам выпал пункт о комплексном управлении прибрежной зоной, хотя он присутствовал в предыдущем Плате реализации этой Стратегии. И это несмотря на наличие поручения Президента страны разработать пилотный проект комплексного управления природопользованием в арктических морях.

Необходимо возобновить начатую в 2014 г. работу по подготовке проекта федерального закона о морском (акваториальном) планировании в РФ.

Представляется, что прогресс в сфере планирования и управления морской деятельностью страны будет зависеть от успеха в решении нескольких взаимосвязанных задач:

- ❑ определения федерального органа исполнительной власти (или создания специализированного), ответственного за комплексное развитие и управление морской деятельностью, как это сделано во всех ведущих морских странах мира;
- ❑ разработки нормативной правовой базы интегрального (комплексного) планирования и управления морепользованием с учетом имеющегося многолетнего успешного зарубежного опыта в этой сфере;
- ❑ развития конституционного принципа «совместного ведения», то есть уточнения компетенции федерального центра и приморских субъектов федерации применительно к использованию морских ресурсов;
- ❑ установления четких и прозрачных механизмов распределения морских ресурсов.

Круглый стол

Автор обзора — А. В. Финогенов

«ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ»

На круглом столе, который вел **А. В. Финогенов**, генеральный директор Института территориального планирования «Урбаника», было представлено три доклада.

Е. А. Бондарчук, начальник отдела управления проектами развития территорий Комитета по эко-

номической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, в докладе «Отражение территориальных приоритетов развития в документах стратегического планирования» сделал акцент на связи стратегического и территориального планирования. Было отмечено, что новая Стратегия

Круглый стол

«ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ»

социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 года имеет пространственную привязку, а план программных мероприятий Стратегии содержит детальное социально-экономическое районирование территории (от общегородского масштаба до уровня части административных районов). Это позволяет осуществить эффективную «трансляцию» положений Стратегии в проект нового Генерального плана Санкт-Петербурга, который будет проводить детализацию мероприятий Стратегии только на уровне масштаба микрорайона.

А. П. Козьмин, директор Центра урбанистики Томского государственного университета, в докладе ««Умные» городские технологии и «зеленая» инженерная инфраструктура — мечта или реальность» сосредоточился на базовом тренде современного пространственного планирования — умении провести эффективный анализ «больших данных». Сейчас в России и мире быстро растет скорость изменений пространственной организации территорий, и технологии уже позволяют оперативно оцифровать информацию, характеризующую данные изменения. Сейчас город или агломерация являются сверхсложными системами, управление и проектирование развития которых невозможно без программных средств.

Е. Б. Чернова, руководитель лаборатории социологии градостроительства АО РосНИПИУрбанистики, в докладе «Моделирование массовых социально-экономических процессов в проектах пространственного планирования» доказывала тезис о том, что

в рамках одного города реализуются альтернативные пространственные модели, и это необходимо учитывать при планировании. По мнению докладчика, требуется другой формат планирования: невозможно проектировать развитие городской среды без анализа реального городского социума, крайне неоднородного в каждом конкретном городе, так как у разных социальных групп различное понимание комфортной городской среды.

Ключевые тезисы докладчиков круглого стола:

1. В Петербурге стратегия социально-экономического развития взяла на себя роль стратегического документа в сфере пространственного развития города. Генплану Петербурга остались только решения в масштабе городского района. Общегородской масштаб, масштаб городских макрорайонов закреплен теперь картами стратегий.
2. В мире уже давно происходит «пересборка» традиционных методик пространственного планирования. Пока главным технологическим ответом на все возрастающую скорость изменений пространственной организации городов и агломераций являются решения в области анализа «больших данных».
3. Невозможно проектирование пространственного развития или комфортной городской среды без понимания, что городской социум неоднороден. Градостроительная политика — синтез конфликтующих альтернатив, а не утопичные модели комфортного будущего.

ТЕМАТИЧЕСКАЯ ЛИНИЯ 3

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА МАКРОРЕГИОНАЛЬНОМ, РЕГИОНАЛЬНОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ»

Круглый стол

«СТРАТЕГИЯ МАКРОРЕГИОНА КАК ИНСТРУМЕНТ СОГЛАСОВАННОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ. НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ»

Круглый стол был организован Министерством экономического развития совместно с аппаратом полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе и АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад».

В работе круглого стола приняли участие представители федеральных органов исполнительной власти, аппаратов полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах, администраций субъектов Российской Федерации, общественных, научных и экспертных организаций Северо-Западного федерального округа.

Отправной точкой дискуссии стала презентация проекта актуализированной Стратегии социально-экономического развития СЗФО. Область применения результатов научно-исследовательской работы по актуализации Стратегии Северо-Западного федерального округа в плане территориальной локализации показателей ограничена границами макрорегиона, однако в части методологии механизмы и приемы актуализации Стратегии могут быть использованы в иных аналогичных разработках. В то же время возможна трансформация стандартной структуры документа и приемов исследования, которая позво-

Круглый стол

«СТРАТЕГИЯ МАКРОРЕГИОНА КАК ИНСТРУМЕНТ СОГЛАСОВАННОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ. НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ»

лит распространить апробированную методологию подготовки стратегических документов на другие федеральные округа России.

Основной целью заседания стал обмен опытом по подготовке и реализации документов стратегического планирования в федеральных округах, а также выработка рекомендаций по развитию системы стратегического планирования на макрорегиональном уровне.

В ходе дискуссии были выработаны предложения для разработчиков новых стратегий федеральных округов. Также участники круглого стола обсудили вопросы подготовки Стратегии пространственно-

го развития Российской Федерации на период до 2030 года, обратив внимание на то, что Стратегия пространственного развития Российской Федерации будет включать определение (обоснование) состава макрорегионов России как территории двух и более субъектов РФ, имеющих тесные экономические и социальные связи, требующих выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач социально-экономического развития. Стратегия пространственного развития Российской Федерации должна быть представлена в Правительство Российской Федерации в марте 2018 года, срок подготовки стратегий социально-экономического развития макрорегионов — ноябрь 2018 года.

Круглый стол

«ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На круглом столе обсуждался комплекс вопросов, связанных с запуском реальных механизмов функционирования систем стратегического планирования в регионах и с возможностями стратегического планирования как одного из инструментов повышения эффективности государственного управления в условиях бюджетных ограничений.

Выступающие отметили, что на текущем этапе требуется обеспечение полноценной синхронизации документов стратегического планирования Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и стратегических планов развития государственных корпораций и крупнейших акционерных компаний с государственным участием.

Эксперты обратили внимание на то, что у большинства документов, особенно регионального и муниципального уровней, отсутствуют утвержденные методические рекомендации по их разработке, что значительно усложняет подготовку и обеспечение унификации документов стратегического планирования. В связи с этим документы стратегического планирования остаются слабо увязанными между собой, в том числе по приоритетам и целевым индикаторам.

Отдельная проблема, обсуждавшаяся на мероприятии, касается несоответствия документов территориального и отраслевого планирования (как отраслевых разделов в территориальных стратегиях, так и регионального среза в отраслевых документах). При этом, несмотря на отсутствие исчерпывающей нормативно-правовой базы, участникам процесса стратегического планирования необходимо обеспечивать выполнение задач стратегического планирования.

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации представил результаты опроса орга-

нов государственной власти субъектов Российской Федерации, позволяющие оценить степень внедрения элементов системы стратегического планирования. По словам представителей Аналитического центра, активное участие в опросе приняли 76 регионов.

Результаты исследования показали, что системы стратегического планирования в подавляющем большинстве регионов пока находятся на стадии формирования.

В подавляющем большинстве регионов за реализацию полномочий по стратегическому планированию отвечают экономические ведомства. Лишь 5,3% регионов имеют самостоятельный орган стратегического планирования, позволяющий обеспечивать независимый выбор приоритетов социально-экономического развития и их реализацию. В 42,7% субъектов РФ уполномоченный орган подчиняется напрямую руководителю региона, еще в 40% регионов — заместителю руководителя региона. Только в 64,1% субъектов РФ уполномоченный орган реализует полный функционал стратегического планирования (анализ и прогнозирование социально-экономического развития, стратегирование, согласование госпрограмм).

43,4% принявших участие в опросе регионов планируют до конца 2016 года актуализацию либо разработку новой стратегии развития региона.

60% регионов обозначают горизонт разработанной (или планируемой к разработке) стратегии — 2030 г.

Регионы выбирают различные способы подготовки стратегий — и собственными силами, и с привлечением консультантов/экспертов на контрактной основе, и с привлечением общественности. Четверть регионов применяли/применяют все три способа разработки стратегии социально-экономического развития.

Круглый стол

«ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

План мероприятий по реализации стратегии, соответствующий требованиям 172-ФЗ, принят лишь в 12% опрошенных регионов. 60% субъектов РФ предполагают принять/скорректировать план до конца 2016 г.

В части взаимодействия региональных и муниципальных органов власти в процессе стратегического планирования опрос показал, что лишь в 13,3% регионов не осуществляется методическая поддержка органов местного самоуправления. В 68% субъектов РФ представители ОМСУ принимают участие в разработке стратегии социально-экономического развития региона, но лишь в 37% опрошенных регионов органы исполнительной власти субъекта РФ участвуют в разработке муниципальных стратегий.

16% респондентов заявили, что методическая поддержка для совершенствования системы стратегического планирования им не требуется.

На мероприятии также обсуждалась потребность региональных органов власти в методической поддержке. Наиболее часто встречающиеся запросы регионов по методической поддержке:

- 1) ускорить сроки подготовки документов стратегического планирования федерального уровня;
- 2) подготовить методические рекомендации по разработке стратегических документов на региональном и муниципальном уровнях;
- 3) обеспечить взаимоувязку стратегических документов регионального уровня и стратегических документов уровня федеральных округов/макро-регионов;

- 4) создать единую систему целевых индикаторов и показателей социально-экономического развития для использования в стратегическом планировании;
- 5) обеспечить обучение сотрудников, в т. ч. в очной форме;
- 6) обеспечить проведение форумов и круглых столов по обмену региональным и муниципальным опытом.

По мнению экспертов, результаты исследования адекватно отражают актуальную ситуацию с формированием системы стратегического планирования на уровне субъектов Российской Федерации. На мероприятии был обсужден спектр проблем регионов в реализации норм 172-ФЗ, требующих первоочередного решения, а также направления методической поддержки органов государственной власти субъектов Российской Федерации в проектировании эффективных систем стратегического планирования.

По результатам обсуждения можно сделать вывод, что сейчас регионы находятся на стадии активного проектирования систем стратегического планирования, от качества построения которых будет зависеть эффективность всей системы государственного управления в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом требуется координация усилий федеральных органов власти, органов власти регионов, а также бизнеса и общества по подготовке документов, которые станут основой развития всей страны в обозримой перспективе.

Круглый стол

Автор обзора — Т. К. Прибышин

«ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РЕГИОНОВ И МУНИЦИПАЛИТЕТОВ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»

Модератор дискуссии, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре **Борис Жихаревич**, предложил выступающим сосредоточиться на нескольких вопросах:

- ☐ рациональные схемы и формы задания рамок для муниципальных стратегий со стороны субъекта федерации;
- ☐ по каким критериям оценивать согласованность стратегий;
- ☐ как организовать процесс согласования;
- ☐ возможна ли унификация целевых показателей, каков тот минимум показателей, который должен быть во всех стратегиях;
- ☐ схемы взаимного вовлечения представителей субъекта федерации и муниципальных образований в разработку стратегий.

Первыми выступили представители федеральных органов власти: **Алексей Диденко**, председатель Ко-

митета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления, и **Анна Кисель**, начальник отдела комплексного стратегического планирования и социально-экономического развития территорий Департамента стратегического и территориального планирования Минэкономразвития России.

На федеральном уровне понимают, что необходимо восполнить отсутствие рекомендаций по разработке стратегий муниципальных образований, но пока не ясно, насколько конкретными они должны быть. Общая рекомендация состоит в том, что документы стратегического планирования следует разрабатывать в активном взаимодействии исполнительной и законодательной властей регионального и муниципального уровней, а также властей соседних муниципальных образований.

Был анонсирован проект федерального закона о внесении изменений в 131-ФЗ, 172-ФЗ и 184-ФЗ,

который повысит согласованность правовой базы стратегического планирования. В 172-ФЗ предлагается включить пункт о наделении органов местного самоуправления всех видов муниципальных образований правом разработки стратегий социально-экономического развития и планов мероприятий по реализации указанных стратегий. Это устранило сомнения в том, что городские и сельские поселения могут разрабатывать стратегии наряду с городскими округами и муниципальными районами.

184-ФЗ будет дополнен пунктами о том, что «порядок осуществления стратегического планирования в субъекте РФ утверждается Законом субъекта», а «порядок разработки и корректировки документов стратегического планирования, находящихся в ведении высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ, определяет и утверждает (одобряет) высший исполнительный орган государственной власти субъекта РФ». В 131-ФЗ будет указано, что «в целях решения вопросов местного значения органы местного самоуправления обладают в том числе полномочиями в сфере стратегического планирования, предусмотренными ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», и что «утверждение стратегии социально-экономического развития муниципального образования находится в исключительной компетенции представительного органа муниципального образования».

В выступлении **Александра Высокинского**, и. о. заместителя председателя Правительства Свердловской области, курирующего вопросы разработки муниципальных стратегий в своем регионе, был подробно изложен алгоритм, позволяющий в разумной степени унифицировать муниципальные стратегии. В области задаются жесткая рамка для структуры документов стратегического планирования и около 40 показателей, по которым должен вестись мониторинг и которые должны быть основными для всех ветвей власти, а также для правоохранительных органов. В качестве «стыковочных шлюзов» для взаимного согласования стратегий равных уровней выбраны стратегические направления и формируемые по ним показатели. Проекты в стратегии могут быть любыми по содержанию, но должны описываться по рекомендуемой форме. Перечень вопросов, на которые

отвечают разработчики муниципальных стратегий, фиксируется в методике, которая в Свердловской области утверждается на уровне областного правительства. Подчеркивалась также важность стыковки стратегий и схем территориального планирования соседних муниципальных образований. В Свердловской области, например, в процессе подготовки стратегии агломерации выявилось несовпадение планируемых дорог в схемах территориального планирования. Существенно облегчить согласование стратегий может переход на унифицированный электронный формат документов, что упростило бы также мониторинг и контроль реализации.

Высказанные идеи были поддержаны и дополнены в выступлении **Светланы Сидельниковой**, заместителя министра экономического развития, инвестиционной политики и внешних связей Красноярского края, и **Елены Дубровиной**, заместителя начальника Департамента экономики Администрации Томской области.

В Красноярском крае возлагают большие надежды на такой способ повышения согласованности стратегий, как оценка проектов стратегий (особенно тех частей, которые фиксируют образ будущего) группой экспертов по единой методике. Согласованность муниципальных стратегий с региональной в первую очередь требуется в части специализации, точек роста, крупных инвестиционных проектов и с точки зрения оптимального расселения. К оценке на данный момент привлечены 6 независимых экспертов, работающих на добровольной основе в экспертных группах. Они должны дать рекомендации, которые будут учтены при подготовке итоговых версий стратегий.

Выступающие обращали внимание на необходимость общего методологического подхода, зафиксированного в предложенном с федерального уровня терминологическом словаре. Подчеркивалась полезность совместного обучения участников процесса планирования регионального и муниципального уровней, что позволяет им сформулировать идеи новых межотраслевых и межрайонных проектов.

Высказанные на круглом столе идеи могут лечь в основу методических рекомендаций по стратегическому планированию для муниципального уровня.

Конкурс

Автор обзора — Т. К. Прибышин

«МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ 172-ФЗ: КОНКУРС СТРАТЕГИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ»

В рамках Форума прошел финал конкурса стратегий, организованного Общероссийским конгрессом муниципальных образований и Оргкомитетом Форума. Конкурс включал три этапа: технический отбор, экспертный отбор, и очный финал.

После первых двух этапов — рассмотрения и оценки заявок, присланных от различных муниципальных районов — экспертная комиссия приняла решение пригласить к участию в конкурсе представителей следующих муниципальных образований:

Гатчинский район (Ленинградская область); Менделеевский район (Республика Татарстан); Завьяловский район (Удмуртская Республика); Каргасокский район (Томская область); Сысольский район (Республика Коми); Грязовецкий район (Вологодская область); Томский район (Томская область).

Дополнительным решением рабочей группы Чистопольскому району, занявшему по результатам экспертной оценки восьмое место, был присвоен статус резервного участника финала. Поскольку Грязовецкий район (Вологодская область) не смог сформировать делегацию, финалистом стал Чистопольский район. В результате в финал были отобраны 7 районов из 5 субъектов федерации.

В финале победитель выявлялся на основе индивидуальных решений членов жюри после заслушивания презентаций участников. Каждый член жюри должен был определить три стратегии, которые, по его мнению, должны занять первое, второе и третье места, исходя из собственных представлений о хорошей стратегии. Победитель определялся по максимальной сумме баллов, начисленных по правилу: первое место — 3 балла, второе место — 2 балла, третье место — 1 балл.

В качестве жюри выступили авторитетные практики стратегического планирования:

- ❑ **Батчаев Артур Русланович**, начальник отдела территориального стратегического планирования МЦСЭИ «Леонтьевский центр», председатель экспертной комиссии конкурса;
- ❑ **Высокинский Александр Геннадьевич**, и. о. заместителя председателя Правительства Свердловской области;

- ❑ **Крыловский Алексей Борисович**, председатель правления AV Group;
- ❑ **Орешкина Ольга Викторовна**, и. о. исполнительного директора Общероссийского конгресса муниципальных образований;
- ❑ **Смольников Сергей Александрович**, министр экономического развития Челябинской области.

Решения членов жюри фиксировались в индивидуальных бюллетенях, которые передавались ведущему. После этого каждый член жюри лично оглашал и комментировал свой выбор.

По итогам конкурса была определена лучшая стратегия муниципального района — «Стратегия социально-экономического развития Чистопольского муниципального района Республики Татарстан на период 2016–2021 годов и плановый период до 2030 года».

Дополнительно среди присутствовавших в зале было проведено электронное голосование, в котором приняли участие 76 человек. Равное количество голосов набрали две стратегии: «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Томский район» до 2025 года» и «Стратегия социально-экономического развития Чистопольского муниципального района Республики Татарстан на период 2016–2021 годов и плановый период до 2030 года».

Конкурс можно считать эффективным инструментом популяризации стратегического планирования и отбора лучшей практики. Проведение подобных конкурсов в федеральных округах могло бы стать инструментом повышения качества стратегического планирования и создало бы дискуссионные площадки, формирующие новые проекты и идеи.

Круглый стол

Автор обзора — С. И. Тарашнина

«ТЕХНИКИ КОМПЛЕКСНОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ»

Во второй день Форума стратегов состоялся круглый стол, посвященный техникам комплексного прогнозирования и передовому опыту регионов в вопросах прогнозирования и стратегического планирования. В дискуссии участвовали руководители, ответственные за формирование документов стратегического планирования в субъектах РФ.

В настоящее время в субъектах РФ применяются различные подходы к прогнозированию социально-экономического развития. Краеугольным камнем здесь является выбор методологии прогнозирования, обеспечивающей сбалансированность стратегических целей. При разработке документов стратегического планирования возникает множество вопросов, связанных с несогласованностью методик, принципов и техник прогнозирования регио-

нального и муниципального развития или их отсутствием. Вместе с тем все еще остается актуальным вопрос о необходимости применения информационно-аналитических систем для разработки документов стратегического планирования. Обсуждению подлежат и некоторые проблемы, возникающие при прогнозировании, например, каким образом учитывать теневой сектор экономики или как оценивать уровень экономической безопасности и его влияние на будущее состояние субъекта РФ.

В ходе работы круглого стола участники и гости поделились опытом и лучшими практиками в области средне- и долгосрочного прогнозирования регионального и муниципального развития и обсудили ключевые проблемные вопросы.

Открыла круглый стол председатель Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга (КЭПиСП) **Е. В. Ульянова**. Основное внимание председатель Комитета уделила вопросу повышения эффективности государственного управления посредством автоматизации процессов формирования документов стратегического планирования.

Е. В. Ульянова отметила, что в Санкт-Петербурге накоплен опыт автоматизации процессов формирования прогнозно-аналитических документов. В настоящее время автоматизирован процесс расчета субсидий на основе нормативов финансовых затрат на оказание государственных услуг в образовании, здравоохранении, физической культуре и других сферах. В целях повышения эффективности информационного взаимодействия органов власти планируется организовать единое хранилище данных, предназначенное для централизованного сбора, хранения и обмена статистической информацией. Использование единого хранилища данных исключит множественность закупок статистической информации для органов государственной власти, позволит избежать ошибок при вводе и копировании данных и однозначно определит ответственность за достоверность информации. По мнению Е. В. Ульяновой, в ближайшее время необходимо автоматизировать процессы реализации и корректировки государственных программ Санкт-Петербурга, формирования прогноза социально-экономического развития Санкт-Петербурга и пояснительной записки к нему, а также ежемесячных аналитических информационных материалов о социально-экономическом развитии Санкт-Петербурга. В заключение председатель Комитета отметила, что данные меры способствуют повышению эффективности мероприятий, проводимых в Санкт-Петербурге в рамках разработки документов стратегического планирования.

Продолжением доклада Е. В. Ульяновой стало выступление начальника отдела моделирования и прогнозирования Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра **С. И. Тарашниной**, в котором была отмечена существенная роль прогноза как инструмента государственного управления. В качестве платформы для анализа и прогнозирования в целях поддержки принятия управленческих решений в Санкт-Петербурге функционирует Государственная информационная система «Интегрированная система информационно-аналитического обеспечения исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» (ИС ИАО).

Большая часть доклада была посвящена вопросам выбора методик прогнозирования. Уместное использование различных методик для различных

прогнозных задач обеспечивает комплексность и системность подходов к прогнозированию, а также качество и надежность получаемых прогнозов. Также отмечалось, что к подготовке документов стратегического планирования следует подходить комплексно, описывая регион как целостный организм, используя единую модель регионального развития. Именно такой подход к прогнозированию реализуется в КЭПиСП.

С. И. Тарашнина подчеркнула, что положительный эффект от работы моделей наблюдается только тогда, когда они положены в основу прогнозно-аналитического инструментария. В числе инструментальных средств моделирования в Санкт-Петербурге на базе ИС ИАО разработаны Банк моделей кратко- и среднесрочного прогнозирования, Рабочая книга, программные комплексы «Демография» и «Прогноз СПб».

Большим преимуществом информационной системы является организация веб-доступа к результатам прогнозирования: всем органам власти обеспечивается возможность просмотра прогноза в режиме онлайн на персональных компьютерах, планшетах, мобильных устройствах. В Санкт-Петербурге по заданию КЭПиСП в настоящее время реализуется автоматизированное формирование прогнозно-аналитических отчетов на основе онтологических моделей с учетом семантических особенностей русского языка.

После доклада был проведен ознакомительный показ прогнозно-аналитических возможностей информационной системы. Анализ и прогноз проводились в режиме реального времени. Участники и гости круглого стола проявили значительную заинтересованность функционирующим прогнозно-аналитическим инструментарием Санкт-Петербурга.

Дискуссию продолжила директор Департамента социально-экономического развития и конкуренции Министерства развития конкуренции и экономики Ульяновской области **Е. В. Воловая**, которая затронула проблему поиска новых источников роста, основанных на эффективном государственном управлении, повышении качества стратегического планирования и эффективности бюджетных расходов. Одним из таких источников является институт оценки регулирующего воздействия (ОРВ).

По мнению Е. В. Воловой, ОРВ можно представить как целостную комплексную систему мер, направленных на повышение качества принятия регулирующих решений, которая функционирует на всех этапах государственно-управленческого цикла, содержит институты кооперации различных органов

государственной власти, а также элементы, обеспечивающие прозрачность и открытость разработки программ и политик, в том числе стратегического направления.

На круглом столе был представлен опыт Ульяновской области по реализации механизма ОРВ. За четыре года процедура ОРВ позволила предотвратить необоснованные издержки субъектов предпринимательской деятельности, повысить эффективность расходования бюджетных средств, а также результативность разрабатываемых инициатив. В целом продуктивная и целенаправленная работа в сфере ОРВ позволяет региону уже четвертый год занимать лидирующее положение по развитию данных процедур.

Особенно ценным для слушателей круглого стола стало знакомство со схемой организации системы оценки в социальной сфере регулирования, применяемой в Ульяновской области.

В заключение Е. В. Воловая отметила, что внедрение процедуры ОРВ на территории Ульяновской области, а также законодательное закрепление системы оценки актов социальной направленности позволило сделать регулирование в этих областях более взвешенным и эффективным.

После доклада развернулась живая дискуссия о возможности применения опыта Ульяновской области, основным выводом которой стало мнение о том, что описанная схема с некоторой адаптацией может быть использована и в других регионах РФ.

Д. Н. Гражданов, начальник Управления стратегического планирования Правительства Ярославской области, поделился многолетним опытом использования информационных систем для принятия управленческих решений в своем регионе. Первый опыт формирования единой базы статистических данных для работы над прогнозом относился к концу 90-х годов, и далее регион идет по пути автоматизации. В 2015 году введен в эксплуатацию Банк моделей кратко- и среднесрочного прогнозирования социально-экономического развития Ярославской области, что стало значимым этапом создания Ситуационного центра Губернатора области. Одним из основных преимуществ Банка моделей является возможность осуществления моделирования и прогнозирования пользователями, не обладающими специальными навыками. Интерфейс системы понятен, удобен и позволяет решать широкий спектр задач, а именно — осуществлять кратко- и среднесрочное прогнозирование, выявлять взаимное влияние показателей, проводить оценку вероятности благоприятных и неблагоприятных событий. Органам власти доступны графическая визуализация результатов

прогнозирования и автоматизированная проверка качества используемых моделей. При этом прогноз строится в автоматическом режиме на основе актуальной статистической информации, получаемой из Региональной информационно-аналитической системы Ярославской области. Д. Н. Гражданов подчеркнул, что Банк моделей является отечественной разработкой и полностью соответствует политике импортозамещения. Использование подобного рода систем способствует повышению эффективности деятельности органов государственной власти в области стратегирования и прогнозирования.

Начальник Департамента стратегического планирования Вологодской области **С. А. Пономарева** затронула важный вопрос, касающийся учета влияния теневого сектора экономики при прогнозировании социально-экономического развития региона. Начальник департамента отметила, что Вологодская область — один из первых регионов Российской Федерации, который сформировал комплексную систему противодействия теневому сектору экономики: от методики оценки объемов теневого сектора и декомпозиции неформальной занятости в разрезе видов деятельности и муниципальных образований до нормативно-правового закрепления основных дефиниций, таких как «теневая экономика» и «неформальная занятость», в региональных документах правоприменения.

С. А. Пономарева отметила, что одним из последствий негативного проявления теневого сектора экономики и одного из его многочисленных проявлений — неформальной занятости — является искажение информации о социально-экономической ситуации в регионе, что создает риск неэффективных управленческих решений со стороны как органов власти, так и корпоративных структур.

В целях формирования объективной информационной картины процессов, происходящих на макро-, мезо- и микроуровнях экономической иерархии, актуальной становится разработка методики диагностики и оценки теневого сектора экономики. В качестве индикатора активности теневой экономики выступает неформальная занятость.

По словам С. А. Пономаревой, отсутствие единой методики диагностики и мониторинга теневой экономики, признанной органами власти, побудило Департамент стратегического планирования Вологодской области искать методологические подходы к оценке неформального сектора.

В ходе дискуссии после выступления докладчик неоднократно акцентировала внимание на том, что к вопросу проведения работ по легализации теневой экономики в целом и неформальной занятости

в частности необходимо подходить вдумчиво, а иногда и креативно. Дискуссия показала, что выявление теневого сектора экономики требует детальной проработки в методологическом плане, и здесь может быть использован опыт Вологодской области.

В докладе начальника отдела анализа и прогнозирования социально-экономического развития края Министерства экономического развития, инвестиционной политики и внешних связей Красноярского края **К. И. Миллер** был представлен опыт Красноярского края по применению информационных систем анализа и прогнозирования регионального и муниципального развития.

В Красноярском крае разработано и успешно функционирует несколько программных комплексов (систем), среди которых АИС «Регион-24», АИС «План-Прогноз», АИС «ТЭК» и другие. Ряд систем направлен на оптимизацию и оперативный сбор информации по показателям текущей деятельности и прогнозируемым показателям. На базе всей собираемой информации организовано решение большого круга прикладных задач, связанных с реализацией Указов Президента РФ, различных постановлений и распоряжений федерального и регионального значения.

К. И. Миллер указала на необходимость создания систем взаимодействия специалистов органов власти при организации процесса прогнозирования. Такого рода системы позволяют не только организовать сбор информации, но и протоколировать все изменения и согласования показателей. По мнению К. И. Миллер, применение информационных систем значительно оптимизирует процесс организации регионального и муниципального прогнозирования, а внедрение единого информационного продукта как на региональном, так и на муниципальном уровнях способствует взаимоувязке показателей развития региона в целом и его административных единиц. Наличие единой информационной системы данных снижает риск ошибок, а методическое сопровождение формирования каждого показателя повышает уровень знаний и, следовательно, уровень самоотдачи специалистов.

В конце доклада К. И. Миллер обозначила ключевую проблему предстоящего года — переход на новый ОКВЭД. В ходе дискуссии была отмечена необходимость гибкости информационно-аналитических систем и их способности реагировать на подобного рода изменения методик статистического учета.

Завершило круглый стол выступление заместителя директора Научно-исследовательского института изучения проблем региональной экономики **О. В. Жигаловой**, в котором была представлена методика оценки уровня экономической безопасности муниципальных образований Ульяновской области, позволяющая выявить муниципальные образования, не отвечающие требованиям экономической безопасности и, соответственно, находящиеся в зоне риска относительно других муниципалитетов.

Внедрение методики, по словам О. В. Жигаловой, позволило определить перечень муниципальных образований Ульяновской области, в которых назрела острая необходимость реформирования системы управления. При этом здесь было учтено разнообразие (дифференциация) муниципальных образований региона по уровню жизни и специализации. Участникам были представлены выявленные муниципальные образования региона, находящиеся в зоне риска и требующие реформирования системы управления, определены лидеры и зона стабильности.

Особый интерес вызывает тот факт, что данная методика оценки уровня экономической безопасности муниципальных образований региона может выступить основой для разработки показателей КРІ для глав администраций муниципальных образований региона. Реализация методики позволит вводить в муниципальных образованиях внешнее управление по ключевым направлениям развития территории.

По итогам круглого стола можно выделить ряд важных моментов. В регионах Российской Федерации имеется опыт использования автоматизированных информационных систем, но этот опыт не распространен повсеместно. Для повышения эффективности деятельности органов государственной власти необходима автоматизация процессов прогнозирования и подготовки документов стратегического планирования.

Имеются противоречия в понимании региональными органами государственной власти значимости прогнозирования при разработке документов стратегического планирования и приоритетности стратегии над прогнозом. Большая часть вопросов региональных органов государственной власти касается того, как должны соотноситься прогноз и стратегия, что из них первично, должен ли прогноз превращаться в плановые значения стратегии, госпрограмм и других документов.

Круглый стол

«РЕЙТИНГ «ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС В РЕГИОНАХ РОССИИ» КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»

И. М. Бортник, член наблюдательного совета Ассоциации инновационных регионов России, открывая дискуссию, отметил новизну представляемого рейтинга, созданного по авторской методике. Особый интерес представляет блок государственной поддержки, в котором отражены показатели действий государственных учреждений по поддержке высоких технологий в регионах.

В. А. Барина, заведующая лабораторией РАНХиГС, выступила с докладом об особенностях нового рейтинга «Инновационный бизнес в регионах России». Отмечено, что рейтинг состоит из двух структурных элементов: условий и результатов развития высокотехнологичных отраслей. Условия включают в себя характеристики региона, которые могут использоваться как ресурс для развития высокотехнологичных компаний (финансовый, кадровый, институциональный, рыночный, инновационный потенциалы). В блок результатов входят индикаторы, оценивающие вклад сектора высоких технологий в социально-экономическое развитие регионов (налоги, инвестиции, рабочие места, новые технологии). Но в отличие от существующих рейтингов, каждый из блоков не имеет целью ранжирование регионов по относительным показателям, а служит для оценки их доли в общероссийских показателях. Именно и только соотношение доли региона в результатах с его долей в имеющихся ресурсах позволяет говорить о результативности использования регионом имеющегося потенциала развития высоких технологий.

С. П. Земцов, старший научный сотрудник РАНХиГС, представил результаты апробации методики рейтинга, используя в первую очередь данные о регионах АИРР. Показана высокая неоднородность распределения потенциала для развития высоких технологий — более 38,7% всех ресурсов находятся в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области, при этом в Москве — более 67% финансовых ресурсов. В регионах АИРР сконцентрировано около 16,8% всех ресурсов страны для развития высоких технологий (по отдельным категориям: около 9% финансов, 19% кадров и 24% потенциала для создания кластеров). Москва, Санкт-Петербург и Республика Татарстан обеспечивают около 33% вклада

высокотехнологичного сектора в региональное развитие страны. На регионы АИРР приходится около 23,4% выпуска высокотехнологичных компаний, из них 26% налогов, 29% нематериальных активов, при этом что доля регионов АИРР в совокупном валовом региональном продукте страны составляет около 19%, в численности населения — около 22%. Почти все регионы АИРР находятся в группе эффективных с точки зрения использования имеющихся ресурсов: соотношение доли регионов АИРР в результатах и их доли в ресурсах — 1,4 (среднерегиональный показатель равен 1,33).

В. А. Муравьев, руководитель группы поддержки и развития инновационного предпринимательства Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, представил доклад «Исследование факторов развития высокотехнологичного бизнеса в России». Исследование основано на проведенном совместно с РАНХиГС опросе высокотехнологичных компаний о проблемах их развития. Важными условиями названы доступность трудовых ресурсов, доступ к инвестициям и рынкам сбыта и уровень кооперации в регионе. Полученные оценки могут быть использованы для введения весовых коэффициентов в блок условий развития высоких технологий рейтинга РАНХиГС.

Замечания и предложения участников дискуссии:

1. При построении рейтинга необходимо исходить из результативности бизнеса.
2. Требуется заложить в рейтинг те индикаторы, которые будут стимулировать развитие регионов.
3. Инвестиции должны рассматриваться как ресурс для развития высокотехнологичных компаний.
4. Необходимо разделить объективно сложившиеся условия и усилия региональных властей.
5. Нельзя использовать абсолютные показатели при оценках, так как регионы сильно различаются по размеру территории, масштабам экономики и численности жителей.
6. Необходимо подготовить графические материалы с результатами рейтинга и сделать их доступными для всех регионов.
7. Учесть опыт формирования центров компетенций.

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

А. П. Маегов,

заместитель министра финансов Республики Коми:

“ Форум стратегов имеет большой, интересный формат, который объединяет участников, позволяет пообщаться с коллегами, услышать от высокопрофессиональных, информированных людей последние прогнозы ”

Экспертная панель

«КРЕАТИВНЫЙ КАПИТАЛ КАК ОСНОВА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»

На экспертной панели выступили:

- **Алексей Кудрин**, председатель совета Фонда «Центр стратегических разработок»;
- **Игорь Лотаков**, управляющий партнер PwC в России;
- **Нонна Матеркова**, директор и основатель фонда Calvert 22;
- **Лилия Овчарова**, руководитель направления «Человеческий капитал» Фонда «ЦСР», директор по социальным исследованиям и руководитель Института социальной политики НИУ ВШЭ;
- **Максим Був**, декан факультета экономики Европейского университета в Санкт-Петербурге, профессор прикладных финансов;
- **Дмитрий Озерков**, заведующий отделом современного искусства Государственного Эрмитажа, руководитель проекта «Эрмитаж 20/21»;
- **Егор Иванов**, мэр города Иннополиса;
- **Денис Щукин**, руководитель образовательно-аналитической программы «Креативные практики», координатор рабочей группы Индекса креативного капитала.

Потенциал креативного капитала

Термин «креативная экономика» приобрел популярность в 2001 году благодаря британскому писателю и специалисту в сфере медиа Джону Хоукинсу. Хоукинс описал современные процессы капитализации культуры, искусства и наукоемких технологий и мощный скачок в развитии креативной экономики на фоне сворачивания промышленного производства. По оценкам Хоукинса, мировой оборот креативной экономики в 2000 году составил \$ 2,2 трлн, а его ежегодный рост превышает 5%. Креативная экономика как новый тип экономики возникает в условиях постиндустриального сдвига, который ознаменовал переход от индустриального сырьевого производства к производству информации и знаний. Развитие наукоемких технологий производства и появление новых источников энергии привели к тому, что тяжелая промышленность стала терять свою актуальность. Уже в 70–80-е годы XX века крупнейшие города мира стали искать выход из ситуации промышленного спада и нашли его в развитии креативной экономики и наукоемких технологий.

Креативные индустрии сегодня являются одним из наиболее динамичных секторов международной торговли. Статистика, представленная в специальном отчете ООН Creative Economy Report 2013, показывает, что международная торговля творческими товарами и услугами достигла в 2011 году рекордного объема в \$ 624 млрд, что более чем в два раза превышает показатель 2002 года. Мировой финансо-

вый кризис вызвал падение спроса и сократил объем международной торговли на 12%, однако креативная экономика продолжала расти на 14% ежегодно. В международном масштабе средний вклад креативных индустрий во внутренний валовой продукт стран мира составляет 2–6% в зависимости от конкретного сектора, а средняя занятость в этих секторах — порядка 2–8% от общего количества рабочих мест. На долю креативных индустрий западноевропейских стран приходится 5–8% экономики.

Индекс креативного капитала

Специалисты фонда Calvert 22, деятельность которого направлена на изучение и поддержку креативных индустрий в регионах России, с 2013 года занимаются анализом факторов, влияющих на развитие креативной экономики в городах. Разносторонний опыт фонда вызвал неподдельный интерес к его работе со стороны PwC в России и в конечном итоге привел к появлению совместного проекта — созданию Индекса креативного капитала.

Практическая цель Индекса — оценить и сопоставить потенциал наиболее динамично развивающихся городов страны в контексте перспектив их экономической модернизации и инвестиционной привлекательности. Под креативным капиталом создатели Индекса понимают особенности социальной и культурной инфраструктур, возможности инновационно-креативного сектора и свойства институциональной среды, оказывающие влияние на прямой экономический эффект (вклад в муниципальный валовой продукт, стоимость креативных брендов, влияние на инвестиционную и туристическую привлекательность, вклад в обеспечение занятости населения) в рамках отдельно взятого города.

Структура Индекса креативного капитала отражает ключевые элементы этой системы, что позволяет сделать оценку креативности городов максимально объективной и полной. Индекс делится на пять основных блоков показателей и включает в себя как показатели, базирующиеся на официальной статистике, так и показатели, полученные в результате экспертного опроса представителей креативного класса.

- Блок «Люди» определяет характеристики креативного сообщества в городе и включает в себя как показатели, оценивающие социально-демографические характеристики креативного сообщества, так и показатели, отражающие характер их взаимодействия внутри общества (открытость, толерантность, социальная активность).
- Блок «Город» отражает текущие условия для развития креативной сферы и разбивается на несколько групп показателей, таких как культурная, социальная, городская, научно-образовательная инфраструктура города.

- ❑ Блок «Бизнес» определяет возможности коммерциализации таланта представителей креативного сообщества с позиции наличия соответствующей инфраструктуры и ее доступности.
- ❑ Блок «Власть» включает в себя показатели, отражающие степень заинтересованности местных властей в развитии креативных индустрий, а также уровень их открытости.
- ❑ Блок «Бренды» иллюстрирует восприятие города во внешней среде и основывается на экспертных опросах.

Помимо базовой части, в основу которой легла классическая концепция трех «Т» (таланта, технологий, толерантности) Ричарда Флориды, композиция и методология индекса содержат ряд нововведений.

Во-первых, при определении суммарного значения Индекса учитываются как объективные статистические параметры, так субъективные показатели,

позволяющие привнести качественную проработку кейсов, которые сложно проанализировать лишь с позиции статистических моделей.

Во-вторых, в статистической части Индекса использованы новые параметры, свидетельствующие об уровне интеграции региональных креативных сообществ в глобальную информационную среду.

В-третьих, качественная часть Индекса дополнена результатами анкетирования представителей местного креативного сообщества, оценивших качество экономической и социальной политики органов местной власти, комфортность социальной среды, развитость инфраструктуры и городских сервисов, а также интервью специально собранной группы независимых экспертов, оценивших качество и конкурентоспособность городских брендов, предпринимательских проектов и креативных инициатив с точки зрения актуальных общероссийских и мировых тенденций.

Экспертная дискуссия

Автор обзора — Т. К. Прибышин

В первой части дискуссии были представлены возможные формы проявления молодежной активности при разработке стратегий.

Широко освещался опыт Республики Саха (Якутия), а конкретно — разработки «Молодежной стратегии Республики Саха (Якутия)», в которой принимали участие школьники и студенты республики, предлагавшие формулировки видения желаемого будущего и миссии республики, а также проекты. В банк проектов вошли более 50 проектов.

Рассматривался опыт Орловской области, где сейчас идет разработка стратегии. В сентябре на базе Орловского государственного университета прошел молодежный форум, одна из площадок которого была посвящена стратегии развития области. По результатам форума получилось сформулировать предложения, которые были объединены в «Молодежную стратегию Орловской области». На данный момент проводится работа по включению этих предложений в стратегию развития области. Сформировавшаяся команда Объединенного совета обучающихся ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет экономики и торговли» будет включена в создаваемый при Губернаторе студенческий совет области.

В подобных формах деятельности образуются региональные команды молодых профессионалов, которые в дальнейшем становятся кадровым резервом. О своем удачном опыте рассказал **Евгений Жирнель**, заместитель председателя по научно-органи-

«ВЗГЛЯД И УЧАСТИЕ МОЛОДЫХ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ»

зационной работе ФГБУ Карельский научный центр Российской академии наук, который с 2008 года участвовал в организации Молодежного экономического форума в Петрозаводске. Формат форума позволил расширить научную конференцию, добавив бизнес-составляющую. На форуме молодежь получает много возможностей для проявления активной позиции, что позволяет формулировать новые проекты.

Оживлению дискуссии способствовало разнообразие мнений по поводу необходимости формализации процесса стратегического планирования. Молодые представители органов власти настаивают на более формальном подходе, а эксперты выступают за большее значение творческой составляющей в планировании, особенно в тех процессах, в которых принимает участие молодежь.

В рамках дискуссии неоднократно высказывалось мнение, что вовлечение молодежи в процесс планирования позволяет мотивировать молодежь не покидать свою «малую родину», позволяет ей увидеть себя в своем регионе, а также обеспечивает активную молодежь инструментами самореализации.

Опыт свидетельствует о том, что молодежь, принимающая активное участие в форумах, а также в разработке стратегий, более успешна по сравнению со сверстниками и раньше остальных добивается результатов в бизнесе или занимает ответственные посты, тем самым начиная непосредственно влиять на будущее территории.

«МЕЖДУНАРОДНОЕ И ПРИГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ПЛАНИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ»

Круглый стол

Авторы обзора — И. А. Карелина, Е. А. Садовникова

Международный круглый стол «Международное сотрудничество для регионального развития» состоялся 24 октября 2016 г. уже в девятый раз.

Главная практическая ценность международного круглого стола — возможность опережающего диалога по актуальным вопросам в кругу профессиональных экспертов, ученых и руководителей с одновременным предоставлением этой возможности и широким кругам российского экспертного сообщества.

Круглый стол всегда предоставляет конкретные практические рекомендации, выполнение которых ведет к развитию важных направлений региональной политики, усилению информированности относительно международных трендов развития и повышению скоординированности действий. В условиях, когда многие контакты с европейским сообществом затруднены, круглый стол последовательно осуществляет задачу построения устойчивого и конструктивного многостороннего диалога, основанного на доверии, взаимопонимании и поиске конструктивного сотрудничества.

В качестве ассоциированного с круглым столом мероприятия Ассоциация европейских приграничных регионов (АЕПР) успешно провела заседание своей рабочей группы по внешним границам в рамках Форума, скоординированное с Министерством экономического развития и Министерством иностранных дел Российской Федерации и при их участии. Участники круглого стола рекомендовали сделать такие заседания постоянными. В частности, провести X юбилейное заседание рабочей группы АЕПР 23–24 октября 2017 года, приурочив его к X юбилейному заседанию международного круглого стола Форума. Также рекомендовано содействовать укреплению сотрудничества АЕПР с соответствующими организациями России: Минэкономразвития России, МИД России, приграничными регионами; содействовать вступлению в АЕПР российских приграничных регионов. Генеральный секретарь АЕПР **Мартин Гильермо-Рамирез** предложил укреплять информационное сотрудничество с российскими регионами по сетям АЕПР и сделать его постоянным. Представители федеральных министерств **Р. М. Абрамян** (Минэкономразвития России) и **И. Н. Капырин** (МИД России) в ходе обсуждения отметили важность опыта АЕПР в практическом развитии приграничного сотрудничества и предложили рассмотреть опыт приграничного сотрудничества

в плане переноса технологии АЕПР на другие направления, распространения опыта и лучших практик. Власти относятся к приграничному сотрудничеству как инструменту для повышения качества жизни населения и поддерживают его развитие.

В порядке подготовки к проведению в 2017 году в Российской Федерации Года экологии (в соответствии с Указом Президента РФ от 5 января 2016 г. № 7), в выступлениях международного круглого стола были представлены лучшие практики различных стран в решении проблем экологии.

Руководитель Фонда биоразвития **Синтия Лазарофф** (США) прислала в адрес круглого стола приветствие, в котором сообщила о возможности организовать в будущем совместное с Форумом мероприятие с участием мэров городов США. Она планирует выступить в 2017 году с конкретными предложениями.

Исполнительный секретарь Ландшафтной конвенции (ЛК) Совета Европы **Магелонн Дежан-Понс** сообщила о воплощении программ ЛК в странах Совета Европы, о создании и выполнении национальных программ стран Совета Европы.

Ричард Вейкфорд (Великобритания), глава экспертной группы Еврокомиссии по вопросам сельского хозяйства, пригласил российские организации участвовать в программе Еврокомиссии «Горизонт–2020» — проводить совместные исследования, делиться информацией.

Директор организации «Зеленый остров» **Клаудиа Занфи** доложила о практической международной работе по ландшафтному дизайну городов.

Николаос Вагионис, старший научный сотрудник Центра планирования и экономических исследований Греции, сообщил об успешном проведении Года Россия — Греция.

А. И. Владыченко, генеральный директор III генерального директората Совета Европы (2001–2011), эксперт, доложил о Хартии молодежи Совета Европы.

Т. В. Цукарев, руководитель направления Центра интеграционных исследований Евразийского банка развития, предложил превратить пространство ЕАС в зону совместного развития регионов трансграничного сотрудничества для повышения эффективности экономических процессов.

Участники круглого стола поддержали идею привлечь представителей Евразийского банка развития

Круглый стол

«МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»

к мероприятиям АЕПР, посвященным логистике, для обмена опытом. При организации в банке семинара необходимо содействовать привлечению представителей АЕПР.

М. А. Погодаев, исполнительный директор Северного Форума, рассказал о работе Совета Федерации в этом направлении.

Учитывая постоянное внимание участников круглого стола к вопросам развития Арктических регионов, было предложено провести в 2017 году круглый стол с углубленным освещением вопросов Арктики с привлечением международных и российских экспертов, а также международных организаций, таких как АЕПР, ОЭСР и др.

Мозговой штурм

«РОССИЙСКО-ЭСТОНСКИЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ: ТОЧКИ РОСТА»

Круглый стол организован Министерством экономического развития Российской Федерации и Министерством финансов Эстонской Республики.

Модераторы: Рафаэл Абрамян, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России; Маргарита Головки, руководитель отдела Европейского территориального сотрудничества Департамента регионального развития Министерства финансов Эстонской Республики.

В рамках круглого стола обсуждались состояние и перспективы российско-эстонского сотрудничества, были представлены успешные практики приграничного сотрудничества России и Эстонии. Участники обсуждали предложения по формированию многолетнего плана совместных мероприятий и проектов для сотрудничества двух стран в соответствии с Соглашением между Правительством Российской Федерации и Правительством Эстонской Республики о содействии межрегиональному и приграничному сотрудничеству.

Круглый стол открыл генеральный консул Эстонской Республики в Санкт-Петербурге **Янус Киркмяэ**, отметив стабильное сотрудничество в сфере образования, туризма и культурных мероприятий. Основные города-партнеры — Таллинн, Нарва, Ивангород, Санкт-Петербург и Петрозаводск. Повышается интерес эстонских туристов и к таким российским городам, как Казань и Тюмень. Генеральный консул пожелал скорейшего подписания Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Эстонской Республики о содействии межрегиональному и приграничному сотрудничеству.

После доклада генерального консула об общем состоянии сотрудничества прошел обмен опытом реализации проектов программы приграничного сотрудничества Россия — Эстония.

Анне Везо, руководитель службы проектов, заместитель директора Нарвской городской управы, вместе с **Лесей Колесниковой**, директором государственного бюджетного учреждения культуры «Музейное агентство» рассказали об успешной

поэтапной реализации крупномасштабного проекта «Развитие уникального трансграничного фортификационного ансамбля Нарва-Ивангород как единого туристического объекта». Докладчики рассказали, как совместная работа партнеров по восстановлению и развитию Ивангородской и Нарвской крепостей, организация аудиотуров, строительство променадов вдоль набережных Ивангорода и Нарвы, а также восстановление Порохового амбара сблизили два пограничных города и заложили мощный фундамент для дальнейшего сотрудничества.

Интересный полидисциплинарный проект был представлен **Юлией Даниловой**, членом комиссии по образованию и просвещению Международного союза охраны природы (IUCN). Юлия рассказала, как партнерам удалось в рамках совместного образовательного проекта создать мобильный информационный центр, который можно привезти в любую организацию и организовать рабочий процесс на природе. Юлия Данилова рекомендовала придерживаться современных подходов в области информирования и развития программ по природному образованию, а также изучать опыт реализации просветительских программ в странах ЕС.

Андрей Минин, председатель Комитета по внешним связям Ленинградской области, сделал акцент на прочных родственных связях внутри приграничного региона и, как следствие, развитии этнокультурных образовательных проектов. Кухня, история, некоммерческое рыболовство — все это одинаково интересно по обе стороны реки Нарвы. Для претворения таких проектов в жизнь важны малый и средний бизнес, что вместе с уже развитым межмуниципальным сотрудничеством даст положительный результат.

В заключение прозвучала красивая идея об организации совместных театральных постановок, которую впервые высказал министр культуры Эстонской Республики.

Результаты подготовки русскоязычных логопедов в Эстонии, стажировки в Нарвском колледже Тартуского университета и Института дефектологического образования и реабилитации РГПУ им. Гер-

цена представил **Александр Антропов**, и. о. директора Института дефектологического образования и реабилитации РГПУ им. Герцена, в рамках проекта «Обмен международным опытом с целью улучшения качества специального образования». Докладчик поставил вопрос о выделении эстонским студентам грантов для обучения в РГПУ им. Герцена, а также организации программ стажировки по обмену для обоюдного повышения качества образования.

Концертная деятельность, успешное проведение бизнес-семинара в гостинице «Амбассадор» (Санкт-Петербург), сотрудничество с бизнес-инкубатором «Ингрия» — такова лишь малая часть деятельности Центра по развитию региона Ляанемаа и его главы **Андреса Хуула**. Находясь вне проектов программы, Центр тем не менее активно сотрудничает с российскими партнерами. Андрес Хуул готов усилить поддержку малого бизнеса для выхода на европейские рынки.

Наталья Голева, начальник отдела внешнеэкономических связей Государственного комитета Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике, осветила широкий спектр сфер приграничного сотрудничества: экология, малый народ сету, развитие предпринимательства, сотрудничество университетов, профессиональных школ. Как и Андрей Минин, Наталья Голева обратила внимание на то, что данный приграничный регион — это прежде всего «территория сотрудничества родственников». В заключение прозвучало пожелание усилить межрегиональные связи.

Малый народ сету в качестве приоритета сотрудничества был назван и в докладе **Рауля Кудре**, старейшины муниципалитета Вярска. Рауль Кудре обозначил будущие направления приграничного сотрудничества — инфраструктурные проекты, строительство дорог, развитие малого предпринимательства (создание продуктов с добавленной стоимостью), проработка туристических маршрутов, этнокультурные проекты.

Вероника Спиридонова, специалист Управления международного сотрудничества Комитета по внешним связям Санкт-Петербурга, представила итоги проектной деятельности за программный период 2007–2013 гг., в ходе которого в Петербурге было реализовано 9 проектов на общую сумму 9 млн евро. В рамках подготовки к программному периоду 2014–2020 гг. был организован Форум по поиску проектных партнеров. Санкт-Петербург и Таллинн — города-побратимы, побратимские связи могут стать частью многолетнего плана совместных

мероприятий и проектов, включая такие крупные культурные события, как Таллиннские встречи. Перспективным направлением сотрудничества может стать реализация совместных проектов по повышению квалификации русскоязычных учителей в странах Балтии и поддержке Центра русской культуры в Таллинне.

Иоханнес Мойсио, председатель целевой группы внешних границ Ассоциации европейских приграничных регионов, и **Александр Кнобель**, директор Института международной экономики и финансов Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России, предложили и прокомментировали ряд интересных идей для развития сотрудничества. По мнению Иоханнеса Мойсио, российской и эстонской сторонам для успешной реализации проектов в сфере туризма следует привлечь третьи страны, например, Германию, упростить визовый режим, а также наладить совместную систему маркетинга по привлечению туристов. Александр Кнобель предложил разработать индикаторы эффективности проектов приграничного сотрудничества для анализа эффективности затрат. Желательно предусмотреть отдельные индикаторы для образовательных и инфраструктурных проектов.

Вопросы морского туризма и развитие восточной части Финского залива стали ключевыми в выступлении **Ольги Андрейчук**, сотрудницы представительства уездного старейшины управления Ида-Вируммеа, представившей целый ряд совместных мероприятий жителей Нарвы и Ивангорода (фотокросс, встречи с Дедом Морозом, велопоходы, Дни города). **Татьяна Шарова**, заместитель главы Администрации МО «город Ивангород», показала, насколько крепкие связи установились между городами по различным направлениям сотрудничества.

Внимательно выслушав рекомендации участников круглого стола, **Рафаэл Абрамян** поблагодарил участников за разносторонние и конкретные предложения, обозначил сроки подготовки плана на 2017–2022 гг. Он отметил, что впереди большая работа, необходимо продолжить успешную практику и содействовать углублению регулярного двустороннего российско-эстонского диалога с учетом предложений по расширению сотрудничества в наиболее перспективных сферах. При разработке совместных инициатив следует руководствоваться принципами социальной направленности проектов, взаимодополняемости проводимых мероприятий, стимулирования инициатив на местах и мониторинга совместных акций.

Круглый стол

«ПРОГРАММЫ ПРИГРАНИЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИЯ — ЕС КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ»

Круглый стол организован Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством иностранных дел Российской Федерации, Комитетом по внешним связям Санкт-Петербурга, Всероссийской академией внешней торговли (ВАВТ), МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Модератор: Рафаэл Абрамян, директор Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России.

Программа круглого стола включала презентацию ключевого доклада ВАВТ «ППС 2007–2013: эффекты для страны», презентацию брошюры о проектах, реализованных в Санкт-Петербурге за период 2007–2013 гг., презентацию проектного потенциала Псковской области и ежегодного Форума регионов, запуск ППС «Россия — Эстония», «Россия — Латвия», «Россия — Польша». Кроме того, прошла церемония награждения по итогам реализации ППС 2007–2013 гг.

Обсуждение началось с постановки **Рафаэлом Абрамяном** главного вопроса круглого стола: «Насколько программы дополняют региональные стратегии и способствуют их реализации?».

Ключевой доклад по итогам реализации ППС 2007–2013 гг. представил **Александр Кнобель**, директор Института международной экономики и финансов ВАВТ. Доклад содержал весьма детальные финансовые и экономические показатели эффективности по каждой программе, свидетельствовавшие о большом объеме проделанной работы: общий объем проектов всех ППС 2007–2013 гг. составил 411 млн евро, где 101 млн евро (25%) — вклад России с учетом софинансирования российскими партнерами. Всего было реализовано 273 проекта (26 КМП), из них 73 проекта с ведущим партнером из России. Общее число участвующих из России — 234 тыс. Экология, инфраструктура, образование и культура — сферы, где проектные вложения с финансовой точки зрения оказались наиболее эффективными. Александр Кнобель подчеркнул, что все реализованные проекты способствовали выполнению приоритетных целей региональных стратегий развития.

Сергей Перников, заместитель губернатора Псковской области, продолжил заседание круглого стола и представил отличные результаты участия Псковской области в ППС «Эстония — Латвия — Россия» в тесной увязке с социально-экономическим развитием региона. В заключение Сергей Перников пригласил всех принять участие в предстоящем ежегодном Форуме приграничных регионов (г. Псков) для всестороннего обсуждения вопросов сотрудничества.

Игорь Лонский, заместитель председателя Комитета по внешним связям Санкт-Петербурга, представил результаты проектов, реализованных в Санкт-Петербурге за период 2007–2013 гг., опубликованные в брошюре, размещенной на сайте Комитета по внешним связям Санкт-Петербурга. Докладчик отметил Санкт-Петербург в качестве давнего участника ППС. С 1996 г. и по настоящее время благодаря механизмам ППС Санкт-Петербург смог решить многие задачи в сферах образования, экологии, туризма, а также в социальной сфере. За программный период 2007–2013 гг. было реализовано 36 проектов с участием Санкт-Петербурга на общую сумму 30 млн евро. В заключение Игорь Лонский пожелал перенести накопленный опыт и лучшие практики в новый программный период.

Лиана Максимова, заместитель руководителя Агентства по международным и межрегиональным связям Калининградской области, представила Калининградскую область в качестве мощного проектного региона с большим количеством проектов (53 проекта) и реальными социально-экономическими результатами, включая серьезную работу по снижению уровня загрязнений Балтийского моря.

Даче Крупенко, и. о. руководителя совместного технического секретариата программы приграничного сотрудничества Эстония — Латвия — Россия, и **Унда Озолия**, руководитель совместного технического секретариата программы приграничного сотрудничества Россия — Эстония, поделились планами относительно реализации ППС «Россия — Латвия 2014–2020» и «Россия — Эстония 2014–2020». Руководители секретариатов дали совет четко понимать тип проекта и взаимные обязательства проектных партнеров при планировании проектов, а также выразили пожелания по участию партнеров из прилегающих районов, чтобы не было сильного перевеса проектов в сторону крупных городов — Санкт-Петербурга, Риги и Таллинна.

Основным мероприятием круглого стола стала торжественная церемония награждения проектов ППС по итогам реализации в 2007–2013 гг. в номинации «Самое устойчивое партнерство».

Проекты-победители:

ППС «Коларктик»

1. Реконструкция автодороги Кандалакша — Алакуртти — КПП Салла (участок 100 км — 130 км) (Мурманская область).
2. Устойчивая горная промышленность, местные сообщества и экологическое законодательство в регионе реализации программы «Коларктик» (Мурманская область).

3. Возобновляемые источники энергии Заполярья: независимое энергоснабжение («Полярис», Ненецкий автономный округ).

ППС «Юго-Восточная Финляндия — Россия»

1. Развитие материалов и технологий для Арктики (Санкт-Петербург).
2. Цифровая сфера — российско-финская экосистема для развития вещательного и Интернет-телевидения (Санкт-Петербург).
3. Разработка спасательных операций в Финском заливе (Санкт-Петербург).
4. Санкт-Петербург — Савонлинна — балетные дни (Санкт-Петербург).
5. От крепости к крепости (Ленинградская область).
6. Развитие предпринимательства в Гатчинском районе (Ленинградская область).
7. Развитие международного автомобильного пункта пропуска Иматра — Светогорск и автодорожных подходов к нему (Ленинградская область).
8. Развитие предпринимательства в сфере заготовки древесины (Ленинградская область).

ППС «Карелия»

1. Интеллектуальное управление природными ресурсами Зеленого пояса Фенноскандии («Интелл-ГринБелт», Республика Карелия).
2. Социальный навигатор для людей с ограниченными возможностями (Республика Карелия).
3. Еврорегион Карелия: музейный гипертекст (Республика Карелия).
4. «Белая Дорога» — развитие трансграничного туризма в Северной Финляндии и Республике Карелия (Республика Карелия).
5. Здоровье в фокусе: развитие профилактической работы и пропаганда здорового образа жизни в двух Карелиях (Республика Карелия).

ППС «Эстония — Латвия — Россия»

1. Развитие отдаленных регионов на основе разработки трансграничного туристского маршрута Via Hanseatica с использованием местных ресурсов (Санкт-Петербург).
2. Продвижение образования в сфере природоведения в качестве эффективного средства повышения информированности (Санкт-Петербург).
3. Обмен международным опытом с целью улучшения качества специального образования (Санкт-Петербург).

4. Быть активным в спорте для 3 стран (Ленинградская область).
5. Латвийско-российское приграничное сотрудничество, объединенное культурным информационным пространством и созданием совместной информационной сети для использования творческого потенциала в области литературы и искусства («Остановись, мгновение», Ленинградская область).
6. Экологичная утилизация опасных медицинских отходов в приграничном регионе (Ленинградская область).
7. Повышение транспортного и логистического потенциала латвийско-российско-эстонских транспортных коридоров международного значения (Псковская область).
8. Улучшение высшего профессионального образования в области транспорта и логистики (Псковская область).
9. «Общее Чудское озеро» (Псковская область).
10. Управление водными ресурсами озер Чудского, Псковского, Lämmijärve, Saadjärve и Vesikijärve» (Псковская область).

ППС «Литва — Польша — Россия»

1. Общие пути — повышение туристической привлекательности Мальборка и Светлого (Калининградская область).
2. Высококачественная хирургия через границы (Калининградская область).
3. Популяризация социальных связей в городах Шилале и Мамоново через спорт (Калининградская область).

Итоги круглого стола подвел **Игорь Капырин**, заместитель директора Департамента общеевропейского сотрудничества МИД России. Он отметил, что в 2009 году был сделан правильный выбор, и программы стали более сбалансированными, а тот факт, что на российской стороне — 73 из 273 лидирующих партнеров, назвал очень важным шагом вперед. Было высказано мнение, что механизмы проектного финансирования важно развивать и совершенствовать. Безусловно, необходимо учитывать региональные стратегии, сохранять стабильные партнерства и анализировать достигнутые результаты. Игорь Капырин пожелал участникам как можно скорее открыть новые программы, расширить круг российских лидирующих партнеров и добиться таких же исключительно положительных результатов сотрудничества в новом программном периоде.

Круглый стол

Авторы обзора —
Д. Базегский, Ю. Коршунова,
Г. Псарев, В. Чаплинская

«РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ППС РОССИЯ — ЕС «ЮГО-ВОСТОЧНАЯ ФИНЛЯНДИЯ — РОССИЯ», «КАРЕЛИЯ», «КОЛАРКТИК» 2007–2013 гг. И ПЕРСПЕКТИВЫ НОВОГО ПРОГРАММНОГО ПЕРИОДА 2014–2020 гг.»

Организаторами круглого стола выступили МИД России, Министерство экономики и занятости Финляндии, Министерство экономического развития Российской Федерации, управляющие органы трех российско-финских программ. Целями его стали подведение итогов реализации программ 2007–2013 гг. и информирование о параметрах программ 2014–2020 гг. Одной из важных задач был анализ наиболее типичных проблем, с которыми сталкивались проекты в прошлом, и мер, которые необходимо предпринять для улучшения ситуации в будущем. Впервые был поставлен вопрос о роли программ приграничного сотрудничества (ППС) Россия — ЕС в развитии двустороннего взаимодействия Российской Федерации и Финляндской Республики.

В дискуссии участвовали представители органов власти национального и регионального уровней, управляющих органов программ, а также представители экспертного сообщества России, Финляндии, Швеции и Норвегии.

Программы, без сомнения, сыграли значительную роль в укреплении добрососедских отношений между Россией и Финляндией. Отмечено, что их реализация стала шагом вперед в развитии приграничного сотрудничества между двумя странами. Апробированы новые инструменты, в том числе бюджетное софинансирование Российской Федерации, что позволило говорить о равноправном партнерстве и более высоком уровне эффективности по сравнению с предыдущими программами (Тасис, Интеррег, российско-финляндское сопредельное сотрудничество). В отличие от последних, программы 2007–2013 гг. в большей степени отвечают потребностям социально-экономического развития приграничных регионов, поскольку они были разработаны непосредственно участниками процесса сотрудничества. Совместное управление этими программами, их реализация осуществлялись с участием региональных и национальных властей России и Финляндии. Причем последние принимали мнение регионов с вниманием и уважением, что придавало этой деятельности новое, более высокое качество.

Программами профинансированы 156 стандартных и 16 крупных инвестиционных проектов, в которых работали в общей сложности более 800 проектных участников. Для финансирования проектов использовано около 200 млн евро.

В проектах приняли участие более 3000 предприятий и предпринимателей в качестве партнеров по проекту/сотрудничеству или/и участников проектных мероприятий, тренингов, встреч специалистов.

Совместные проекты городов, муниципальных образований, университетов, предприятий и общест-

венных организаций послужили катализатором дальнейшего экономического и социального развития по обе стороны границы. Созданные сети сотрудничества в дальнейшем будут использованы в целях межрегиональной приграничной кооперации.

Отдельно были отмечены крупные инфраструктурные инвестиции в пункты пограничного пропуска, в мосты и дороги. В долгосрочной перспективе они окажут значительное позитивное влияние на развитие приграничных регионов.

Поддержка экономического развития стала важнейшей целью программ. Выбор обоснован экономическим потенциалом регионов, участвующих в программах, и существующим потенциалом финляндско-российского сотрудничества.

Многие проекты были ориентированы на такие направления, как возобновляемая энергия (энергия ветра), выращивание специальных растений (фармакология), рубка и заготовка древесины, деревообрабатывающая промышленность и металлообработка, развитие инструментов сотрудничества между предпринимателями по обе стороны границы, развитие туризма и малых предприятий в сфере социального обслуживания и др.

Опубликовано множество исследовательских материалов, изданы различные справочники. В Интернете созданы бесплатные официальные базы данных и услуг с соответствующими приложениями. Предпринимательская деятельность и экономический рост поддерживались путем улучшения мобильности — разработки предложений по развитию автомобильного и железнодорожного транспорта.

В течение прошлого программного периода наблюдался драматический рост числа пересечений границы и объемов перевозимых грузов между Европейским Союзом и Россией на пунктах пересечения границы программных территорий. Этот фактор требует поддержания должного уровня инфраструктуры и повышения эффективности мероприятий, связанных с пересечением границы как в Финляндии, так и в России. При этом учитывались вопросы эффективности и безопасности, а также необходимость бесперебойной работы официальных государственных органов, значение которой признано чрезвычайно важным фактором в сотрудничестве между двумя странами.

Осуществление программ предполагало создание совместных инструментов оценки воздействия на окружающую среду, при которой учитываются различные варианты активности, степень воздействия на экологию и варианты уменьшения возможного вредного влияния, а также точки зрения всех сторон на

эти вопросы. Полученные результаты принимались во внимание как при отборе финансируемых проектов, так и при мониторинге их осуществления.

Более 30 проектов из числа финансируемых программами имели отношение к исследованиям климата, защите окружающей среды и поддержанию природного многообразия. На их реализацию программы выделили в целом более 18 млн евро.

Как показал прошлый опыт, возможности проектов ППС вполне можно использовать для снятия озабоченностей, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности у населения, живущего на приграничных территориях. Примерами являются проекты, связанные с локальными проблемами сохранения биоразнообразия, рыболовства на трансграничных реках и морях, безопасностью морских перевозок, а также радиационной безопасностью.

Проведены совместные научные изыскания по вопросам изменения климата на программных территориях, составлены описания геологических особенностей, и сделана оценка экологических рисков, в частности, для населенных районов Финского залива, Ладожского озера, Баренцева и Белого морей. Данные материалы используются проектными и исследовательскими институтами России и Финляндии.

Другими важными вопросами являются проблемы очистки сточных вод, безопасность автомобильного, железнодорожного транспорта и морских перевозок. Они привлекли внимание всех трех программ. Навигация в Финском заливе значительно изменилась за последние несколько десятилетий. Россия стала одним из крупнейших морских перевозчиков нефти в мире, и нефтеперегрузочные порты расположились на берегах программной территории обеих стран. Активность этих портов представляет опасность для окружающей среды. Ряд проектов был посвящен безопасности мореплавания и нефтеперевозок в Финском заливе и на Северных морях. Сформирован механизм оперативного взаимодействия международных сил реагирования при аварийных разливах нефти в акваториях Балтийского моря и Северных морей стран программного региона.

На территории проведения программ имеется огромный исследовательский, научный и экспертный потенциал. Здесь расположено более двух тысяч научных и учебных учреждений. Значительная часть исследовательской работы в России сосредоточена в Санкт-Петербурге, где расположено более ста университетов и институтов. Во многих городах Ленинградской и Мурманской областей и Карелии имеются крупные образовательные и исследовательские центры. У институтов, филиалов университетов и научных центров, расположенных на программных

территориях Финляндии, имеется большой опыт международного сотрудничества.

В проектной деятельности, финансируемой программами, приняли участие около 270 научных и учебных учреждений, включая участников из стран, не входящих в программы. Результатами совместной инновационной научной деятельности в рамках проектов стали многочисленные научные статьи, докторские и кандидатские диссертации, семинары самого высокого уровня. В этих заведениях реализовывались многочисленные совместные исследовательские проекты в сфере энергетических, экологических, цифровых, материаловедческих технологий, а также нанотехнологий, мореходства, логистики, транспорта, туризма, торговли и предпринимательства, металло- и деревообработки. Оказание дополнительной поддержки уже существующим моделям сотрудничества и создание новых совместных инновационных исследовательских групп стали важнейшими целями программ, а также способствовали упрочению позитивного отношения к предпринимательству.

Участие предпринимателей в научной и учебной деятельности являлось существенным этапом проектной деятельности, на котором происходило создание инновационных идей. Проекты, темой которых были, например, лесная промышленность, арктическое сотрудничество и строительство, информационно-коммуникационные и нанотехнологии, с точки зрения коммерческой деятельности создали дополнительную ценность для экономического роста на программной территории. Значение исследовательского и учебного секторов является весьма существенным для общения между людьми, а участники проектной деятельности благодаря международному сотрудничеству получили интеллектуальный капитал, силами которого были созданы дополнительные ценности.

В ходе программного периода 2007–2013 гг. были найдены пути решения ряда проблем, возникших в ходе реализации проектов. Удалось добиться эффективного функционирования основ рабочих отношений, которые укрепляют российско-финляндское приграничное сотрудничество. Отмечалось, что на основе предыдущего опыта программы смогут решить предстоящие задачи.

Однако существуют проблемы, которые требуют безотлагательного решения. Одной из самых больших проблем является то, что старт программ приграничного сотрудничества 2014–2020 гг. затягивается. Это создает ряд негативных последствий: сокращается будущее время реализации проектов, уходят опытные менеджеры, в результате утрачивается опыт сотрудничества.

Все выступающие круглого стола отметили, что приграничное сотрудничество является жизненно

Круглый стол

«РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ППС РОССИЯ — ЕС «ЮГО-ВОСТОЧНАЯ ФИНЛЯНДИЯ — РОССИЯ», «КАРЕЛИЯ», «КОЛАРКТИК» 2007–2013 гг. И ПЕРСПЕКТИВЫ НОВОГО ПРОГРАММНОГО ПЕРИОДА 2014–2020 гг.»

важным способом оказания содействия экономическому развитию, ведению грамотного администрирования, обеспечения безопасности и общения между людьми в приграничных регионах России и Финляндии.

Очевидно, что на региональном уровне следует как поддерживать уровень ответственности региональных властей, так и сохранять и использовать полученную от проектов пользу, а сотрудничество необходимо осуществлять на основе равноправия сторон. Очевидно, что достижение высокого эффекта от приграничного сотрудничества возможно только при серьезной поддержке центрального руководства обоих государств, а также Европейской Комиссии.

Российско-финляндское сотрудничество является одним из наиболее структурированных и системных. Оно носит взаимовыгодный характер, выполняя функцию укрепления добрососедских отношений между двумя странами, имеющими протяженную совместную границу, а также исторически сложившиеся тесные связи.

Проекты, которые будут осуществляться в рамках ППС 2014–2020 гг., со всей очевидностью принесут большую пользу развитию приграничных территорий. При реализации проектов в новом периоде всем сторонам процесса следует внимательно изучать и использовать опыт, накопленный в ходе реализации программ 2007–2013 гг.

Круглый стол

«ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЯ — ЕС В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ»

Круглый стол продолжил традицию рассмотрения вопросов регионального сотрудничества в регионе Балтийского моря.

Ведущие круглого стола **Игорь Капырин**, заместитель директора Департамента общеевропейского сотрудничества МИД России, и **Ирина Карелина**, генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр», предоставили первое слово для определения основных направлений работы **Рафаэлу Абрамян**у, директору Департамента развития межрегионального и приграничного сотрудничества Минэкономразвития России.

Основным вопросом стало рассмотрение новых возможностей сотрудничества регионов стран ЕС и Северо-Запада России в условиях реализации двух стратегий (ЕС для региона Балтийского моря и стратегии СЗФО) и осуществления программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020 гг.

Стратегия Северо-Запада России была представлена разработчиками документа: **Александром Викторовым**, заместителем председателя экспертного совета АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад», и **Александром Ходачеком**, президентом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге в совместном докладе: «Стратегия социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 г.: новые возможности сотрудничества макрорегионов». Особое внимание они уделили вопросам приграничного сотрудничества и определения общих задач в регионе Балтийского моря.

Стратегию ЕС для Балтийского региона представили **Александр Сомоза**, руководитель программы генерального директората по вопросам региональной и городской политики Европейской Комиссии

(доклад «Стратегия ЕС для региона Балтийского моря — новые возможности регионального сотрудничества») и **Микко Лохикоски**, старший советник мэрии города Турку (доклад «Стратегия ЕС для региона Балтийского моря»).

Участники круглого стола отметили значительную степень совпадения основных задач обеих стратегий, создающую возможности их совместного решения в рамках реализации стратегий с использованием существующих и потенциально эффективных инструментов взаимодействия.

Основное внимание в дальнейшем экспертном обсуждении было направлено на такие важнейшие инструменты сотрудничества, как программа трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020 гг., Совет государств Балтийского моря и ВАСАБ.

Минэкономразвития России, учитывая рекомендации Форума стратегов — 2015, совместно с МИД России ведет активную работу по восстановлению статуса России как полноправного участника программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020 гг. (далее — Программа). Важными шагами в этой работе стали восстановление деятельности Российского национального субкомитета (РНСК) и организация 23 марта 2016 года первого в России информационного семинара текущей Программы для регионов Северо-Запада России в рамках XVII Международного экологического форума «День Балтийского моря» в Санкт-Петербурге.

Объединенный секретариат Программы совместно с РНСК оказывает поддержку ведущим заявителям отобранных концепций и российским организациям в рамках второго этапа по подготовке полной проектной заявки. Ответственный секретарь РНСК **Ирина Карелина** (генеральный директор

МЦСЭИ «Леонтьевский центр») рассказала о той работе с регионами по поиску партнеров будущих проектов, которую ведут члены РНСК совместно с секретариатом Программы в рамках второго раунда подачи заявок. Представитель объединенного секретариата Программы **Елена Колосова** (проектный менеджер программы «Интеррег. Регион Балтийского моря») в выступлении «Программа «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020 гг.» представила конкретный материал о Программе и возможностях участия в ней российских партнеров. Начиная с этого года перед российскими партнерами открываются возможности участия в проектах в качестве полноправных партнеров, что становится реальностью в результате совместной работы федеральных органов власти России и европейских коллег.

Основным результатом этой работы на сегодняшний день является подписание министром экономического развития Российской Федерации от имени Правительства Российской Федерации заявления Российской Федерации об участии в программе трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» на период 2014–2020 гг. и управлении соответствующим российским взносом. Кроме того, в настоящее время в высокой степени

готовности находится основополагающий документ Программы — межправительственное соглашение о финансировании Программы, в котором будут отражены все основные положения участия Российской Федерации в Программе.

В рамках круглого стола был также представлен опыт многолетнего сотрудничества в регионе Балтийского моря, в том числе с точки зрения взаимодействия двух стратегий, на примере работы Комитета по территориальному планированию и развитию в регионе Балтийского моря программы ВАСАБ (**Яцек Зауха**, председатель Комитета ВАСАБ, доклад «Деятельность Комитета по территориальному планированию и развитию в регионе Балтийского моря программы ВАСАБ как пример многолетнего сотрудничества стран — членов ЕС и России») и Совета государств Балтийского моря (**Дарья Ахутина**, генеральный директор МОО «Ассоциация сотрудничества со странами региона Балтийского моря «Норден», доклад «Совет государств Балтийского моря»).

В тот же день состоялось заседание РНСК, на котором были рассмотрены вопросы участия российских организаций во втором раунде подачи заявок программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» 2014–2020 гг.

Мастер-класс

«ПСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРОГРАММ ПРИГРАНИЧНОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДЛЯ КОМПЛЕКСНОГО РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА»

За последние 10 лет Псковская область стала одним из лидеров Северо-Западного региона по использованию инструментов приграничного и международного сотрудничества в качестве источника внебюджетного финансирования для решения широкого спектра задач социально-экономического развития региона. Организаторы мастер-класса — сотрудники Государственного комитета Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике — представили доступные региону источники финансирования из государственных, региональных, местных и международных программ, что обеспечивает максимальный эффект для развития приграничных территорий.

Участники рассмотрели и обсудили опыт Администрации Псковской области по реализации схем дифференцированного финансирования проектов в рамках программы приграничного сотрудничества ЕИСП «Эстония — Латвия — Россия 2007–2013 гг.», когда были использованы ресурсы муниципальных, региональных и федеральных целевых программ.

По мнению большинства участников мероприятия, целесообразно в 2017 году предоставить возможность другим субъектам Северо-Запада России поделиться наработками и лучшими практи-

ками участия в программах приграничного сотрудничества.

В рамках мастер-класса был представлен третий Форум приграничных регионов в Пскове, который пройдет весной 2017 года. У Псковской области уже сложилась репутация конструктивного партнера и надежного соседа. Именно поэтому в 2015 году Администрация области приняла решение об организации и проведении Форума — площадки по обмену опытом для участников программ приграничного сотрудничества, представителей бизнеса, туристической сферы, ОЭЗ, таможни. В 2016 году в итоговой резолюции псковского Форума приграничных регионов его участники приняли решение придать Форуму приграничных регионов в Пскове статус ежегодного. Форум в Пскове утвердил свои позиции как возможная платформа партнерского взаимодействия и налаживания сотрудничества российских и зарубежных регионов.

Присутствующие отметили необходимость проведения мероприятия, посвященного вопросам участия российских регионов в новом этапе программ приграничного сотрудничества наряду с темами ведения бизнеса на приграничных территориях, логистики, ведения таможенных процедур и туризма.

«СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ (ЗЕЛЕНый ДЕНЬ ФОРУМА)»

Круглый стол

Автор обзора — М. Ю. Кононова

«СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПЕРЕХОД К ЗЕЛеной ЭКОНОМИКЕ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ»

Модераторы: Мария Кононова, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; Александр Ремизов, председатель правления НП «Содействие устойчивому развитию архитектуры и строительства «Совет по “зеленому” строительству».

В 2016 году Зеленый день Форума проходил в пятый раз и был связан с подготовкой Года экологии в России (в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 5 января 2016 года). Зеленый день был сфокусирован на представлении лучшей международной и российской практики разработки, согласования и управления реализацией стратегических планов с учетом современных тенденций глобализации и экологизации экономики.

Центральная тема первого круглого стола Зеленого дня Форума — преодоление отставания и устранение барьеров на пути перехода России к «зеленой» экономике.

При каких условиях «зеленые» технологии могут стать драйверами экономического роста и повышения благосостояния людей? Как привлечь бизнес к инвестициям в «зеленую» экономику? Как стимулировать бизнес внедрять ресурсосберегающие технологии и заботиться о здоровье людей? Как сделать города удобными, доступными, безопасными, привлекательными для жизни, работы, инвестиций?

В центре внимания участников дискуссии находились вопросы повышения эффективности государственного регулирования и координации действий органов власти, направленные на модернизацию ресурсно-экологического законодательства и комплексное внедрение инструментов, обеспечивающих условия для перехода городов и регионов России к устойчивому развитию и к социально-ориентированной, базирующейся на инновациях, экологически дружелюбной экономике с учетом лучших международных практик. Были представлены:

- лучшие практики разработки стратегий устойчивого / «зеленого» развития и «зеленого» брендинга городов и регионов;
- инструменты стимулирования «зеленых инвестиций» в инфраструктуру (энергетика, транспорт, здания, системы водоснабжения и пр.);

- механизмы экологизации государственных закупок, создания территориальных экологических фондов, системы экосертификации;
- внедрение ресурсосберегающих технологий в жилищное строительство, проекты преобразования старых промышленных районов, трансформации общественных пространств в современные, «зеленые», экологичные и удобные для проживания;
- повышение экологической культуры и содействие устойчивому потреблению.

С приветственным словом к участникам обратился **Александр Кучаев**, заместитель председателя Комитета по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности Санкт-Петербурга.

Центральный доклад был представлен **Светланой Липиной**, директором Центра стратегического управления и пространственного развития Совета по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России, заведующей лабораторией в Высшей школе государственного управления РАНХиГС.

В рамках круглого стола выступили:

- **Альбина Дударева**, заместитель исполнительного директора Ассоциации межрегионального социально-экономического взаимодействия «Центральный Федеральный Округ»;
- **Ольга Зуин**, менеджер проекта Towards Baltic 2030 — from talk to work, Baltic 2030 Unit, Совет государств Балтийского моря (Швеция);
- **Вера Бурцева**, председатель Комитета по энергоэффективности и устойчивому развитию РГУД, руководитель рабочей группы по созданию российской системы повышения энергоэффективности Green Zoom;
- **Анн-Кристин Итреберг**, директор фонда экосертификации Eco-Lighthouse (Норвегия);
- **Юлия Грачева**, директор Экологического союза, руководитель органа по сертификации «Листок жизни»;

□ **Гуннар Олав Фуру**, директор по планированию Администрации муниципалитета Сунндаль (Норвегия).

Предложения по государственному регулированию от бизнес-инкубатора «Ингрия» по направлению «трансфер зеленых технологий» представили:

□ **Сергей Баранов**, консультант проектов / направления «Трансфер технологий», АО «Технопарк Санкт-Петербурга», бизнес-инкубатор «Ингрия»;

□ **Елена Опарина**, ООО «Инвайро».

По итогам работы круглого стола были приняты рекомендации Правительству Российской Федерации, направленные на повышение эффективности государственного регулирования — главного фактора, обеспечивающего стратегический разворот России от расточительной экспортно-сырьевой модели экономического роста к ресурсосберегающей социально-ориентированной «зеленой» экономике в соответствии с резолюцией IV Всероссийского съезда по охране окружающей среды, принятой в 2013 году вместе с Декларацией о внедрении принципов «зеленой» экономики в Российской Федерации.

Для перехода от деклараций к внедрению принципов «зеленой» экономики в Российской Федерации на основе консолидации действий власти, бизнеса и общества участники круглого стола считают необходимым:

- 1) ускорить разработку Концепции и Плана действий по переходу Российской Федерации к «зеленой» экономике, направленной на увеличение прямых и сопряженных инвестиций в природоохранные технологии, сокращение и углубление переработки отходов, поддержку экологической активности бизнеса в отраслях нового технологического уклада, создание механизмов для введения платежей за экосистемные услуги и возрастания их роли, создание условий для привлечения капитала на рынок экологических товаров и услуг, создание дополнительных «зеленых» рабочих мест, формирование новых инновационных отраслей экономики, обладающих потенциалом роста ВВП;
- 2) развивать и укреплять международный диалог на принципах стратегического партнерства для перехода к «зеленой» экономике и достижения

17 целей Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятой в 2015 году на историческом саммите Организации Объединенных Наций;

- 3) создать рабочую группу по «зеленой» экономике при Администрации Президента Российской Федерации для усиления взаимодействия с ключевыми министерствами в целях обеспечения рационального использования природных ресурсов и комплексного подхода к экологизации экономики, а также реализации основных положений Декларации «Экологичнее, чище, умнее!» министров региона Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций, принятой в рамках VIII Конференции министров «Окружающая среда для Европы» (8–10 июня 2016 года, Батуми, Грузия);
- 4) создать экспертный совет по «зеленой» экономике при Минэкономразвития России для разработки Стратегических рамок экологизации экономики России, включая концепцию, задачи и приоритетные направления деятельности в целях перехода к «зеленой» экономике до 2030 года, а также систему мониторинга процесса реализации целей в области устойчивого развития с разработкой национальных, региональных, муниципальных рейтингов и индексов в сфере экологизации российской экономики на основе использования лучшей международной практики.

Модераторы круглого особо подчеркнули необходимость реализации масштабной информационно-просветительской программы, которая позволит сделать осознанный выбор, продиктованный существующими вызовами и диалогами культур, что обеспечит сохранение, рациональное использование и гармонизацию утрачиваемых и невозобновляемых ресурсов территорий и природной среды обитания; создания Евразийской молодежной площадки диалога с учетом Евразийской культурной и технологической платформы и инициатив, обеспечивающих системные решения по определению ключевых культурных, социальных и прорывных технологий; стимулирования разработки и внедрения «зеленых» стандартов и систем добровольной экосертификации, норм и правил, эффективно работающих мер культурного, финансового и кадрового обеспечения перехода к «зеленой» экономике.

Круглый стол

«СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОМОБИЛЬНОСТИ И УСТОЙЧИВЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ РОССИИ»

Организован Министерством транспорта Российской Федерации, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Датским институтом культуры, Советом Министров Северных стран, МЦСЭИ «Леонтьевский центр» при поддержке Европейской ассоциации зеленых маршрутов.

Модераторы: Ольга Якименко, руководитель интернет-проектов и маркетинговых коммуникаций МЦСЭИ «Леонтьевский центр»; Андрей Костюченко, главный инженер проектов ЗАО «Петербургский НИПИГрад».

Круглый стол был посвящен вопросам организации устойчивых транспортных систем, управления мобильностью населения в городах. Эти вопросы вышли на федеральный уровень и должны решаться в тесной увязке с планами территориального и социально-экономического развития регионов с учетом Транспортной стратегии Российской Федерации. Минтранс России разработана Национальная концепция устойчивых городских транспортных систем, нацеленная на формирование федеральных основ повышения качества и устойчивости работы городского транспорта, а также безопасности дорожного движения в российских городах. Минтранс России принимает активное участие в программе Европейской экономической комиссии ООН-ВОЗ по транспорту, окружающей среде и охране здоровья (ОПТОСОЗ).

Круглый стол проходил в двух тактах, поэтому участникам удалось обсудить довольно большой список тем, включающий:

- координацию действий и формирование интегрированной политики в области транспорта, градостроительства, землепользования, охраны окружающей среды и здоровья населения;
- реализацию Федеральной целевой программы «Повышение безопасности дорожного движения в 2013–2020 гг.»;
- лучшие практики разработки и реализации устойчивой стратегии развития городского транспорта, продвижения экологичности и активного образа жизни в городах, развития велосипедной инфраструктуры и велокультуры населения;
- развитие немоторизованных видов транспорта и способов передвижения в соответствии с европейской методологией Greenways — Сети «зеленых» маршрутов культурного и природного наследия — European Greenways Association EGWA (локальных, региональных, международных).

Первый такт

Работу круглого стола открыл **Олег Матвеев**, заместитель председателя Комитета по транспор-

ту Санкт-Петербурга, рассказавший о состоянии и перспективах развития системы общественного транспорта города — основы стратегии экологичности. К примеру, уже сегодня из 1800 единиц подвижного состава ГУП «Автотранс» 630 (35%) используют экологический стандарт топлива Евро 4 и Евро 5, а 55 единиц — газомоторное топливо. В дальнейшем планируется в значительной мере улучшить данные показатели наряду с введением в эксплуатацию электробусов и автобусов, использующих гибридные силовые установки. Докладчик не обошел вниманием и маломобильные группы населения, упомянув наличие в эксплуатации низкопольного подвижного состава.

Как на практике добиться эффективности системы городского общественного транспорта и на основе российского опыта создать комплексный конкурентный продукт на экспорт, рассказал **Евгений Самойлов**, советник заместителя директора по коммерческим вопросам «УКВЗ им. С.М. Кирова» — филиала ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева». Чтобы это осуществить, по словам Евгения Самойлова, требуется принятие федеральной целевой программы и привлечение крупного частного инвестора.

Стратегии экологичности и опыт Северных стран в области устойчивого развития городской транспортной инфраструктуры — неоценимый источник знаний, поэтому участникам круглого стола были очень интересны выступления северных коллег. **Саймон Солвальсон**, инженер по транспорту мэрии Копенгагена, представил инновационные решения для разгрузки транспортных сетей с использованием информационных технологий и созданием интеллектуальных транспортных систем. Амбициозная цель Копенгагена — стать первой углеродонейтральной столицей в мире. В Копенгагене 45% жителей ездят на работу или учебу на велосипеде, поэтому именно в области велосипедной инфраструктуры постоянно внедряются новые решения и разработки.

Инге Орхус, руководитель экологического направления муниципалитета города Лиллехаммера, представил норвежский опыт продвижения устойчивого развития и экологичности, рассказав, как глобальное событие (проведение Олимпийских игр) можно использовать для перехода к устойчивому развитию городских территорий.

Технологиями успеха продвижения экологичности через массовые события и мероприятия поделился **Якоб Миккельсен**, креативный директор экологического фестиваля CO₂ Green Drive. Фестиваль CO₂ Green Drive изначально в 2009 году задумывался как праздник для всех жителей города, и эту идею

Второй такт

удалось реализовать в 40 крупнейших городах мира, включая первый фестиваль в России, в Санкт-Петербурге, в октябре 2016 г. Цель фестиваля — мотивировать как можно больше жителей принимать активное участие в решении климатических проблем и проблем городской мобильности. Кульминационным событием фестиваля становится парад экологичных видов транспорта с «разрисовыванием» пространства городов огромным символом CO₂. Все участвующие водители — художники, «рисующие» виртуальный тег CO₂ с помощью GPS-приложения, и одновременно — часть самого произведения искусства. В данном случае автомобиль — это «кисть», мобильное приложение — «краска», а город — «холст». Якоб Миккельсен поблагодарил всех за участие в фестивале CO₂ Green Drive в Санкт-Петербурге и выразил готовность провести подобное мероприятие и в других городах России.

Продолжая тему фестиваля CO₂ Green Drive, **Сергей Романов**, проректор по административно-хозяйственной работе Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, представил территорию экокampusа Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого — площадку проведения фестиваля, где на территории 100 га проживают и учатся 40 000 человек. Велосипедизация становится важным направлением стратегии развития экокampusа и служит созданию комфортной среды для студентов.

Татьяна Горовая, директор по взаимодействию с Правительством и государственными органами ООО «Ниссан Мэнүфэкчуриг Рус», представила доклад о развитии «зеленых» технологий в автомобильной отрасли. На примере компании Nissan была продемонстрирована заинтересованность автомобильной отрасли в разработке технологий по снижению выбросов в атмосферу, в частности выход на рынок электротранспорта, где за 2015 г. компанией было продано 500 тыс. электромобилей. Помимо электромобилей, были представлены беспилотные технологии управления автомобилем. Татьяна Горовая отметила, что электромобильный транспорт начинает продвигаться и в России — Министерство транспорта планирует поддержать программу по развитию электромобильного движения, и в Москве будет установлено порядка 150 электрозаправок.

Вопросы эксплуатации электромобилей вызвали оживленную дискуссию; **Андрей Костюченко**, эксперт проекта Green Mobility, сформулировал весьма актуальный вопрос — «Что делать с электромобилями, отработавшими свой ресурс?» — и обозначил преимущества гибридных автомобилей перед электромобилями.

Второй такт открыл Псковский регион. **Юлия Белобородова**, первый заместитель председателя Государственного комитета Псковской области по культуре, и **Кристина Кобызь**, начальник отдела Администрации города Пскова, представили инфраструктурные проекты по развитию туристско-рекреационного кластера «Псковский», остановились на роли общественных пространств в развитии городской среды и показали перспективный веломаршрут в форме сердца по исторической части Пскова. При этом выступающие особо подчеркнули, что при разработке стратегий и транспортных планов развития таких исторических городов, как Псков, очень важно соединить современные представления о городском пространстве, возможности развития дополнительных видов активности с тем историческим укладом, который уже устоялся в исторических городах.

Об успешных практиках развития велотранспортной инфраструктуры в Петрозаводске рассказала **Анастасия Неровная**, руководитель велодвижения Карелии Velove. Анастасия Неровная подробно остановилась на становлении велодвижения в 2012 г., текущих мероприятиях и планах на будущее, а также показала, как изменился Петрозаводск за время существования Velove. Как результат — в 2014 г. в Петрозаводске впервые за 20 лет была построена велодорожка. Также с 2016 г. в городе действует велопрокат, а с декабря 2015 г. в Администрации Петрозаводского городского округа организована рабочая группа по вопросам развития велодвижения. В заключение докладчица пожелала при составлении стратегий развития наряду с экономическими показателями уделять внимание показателям устойчивости и качества жизни людей в городах.

Илья Гуревич, генеральный директор ООО «ВелоПитер», дал оценку состояния велосипедной инфраструктуры в Санкт-Петербурге и Ленинградской области и поделился идеями создания велоинфраструктуры двойного назначения в пригородной зоне Санкт-Петербурга.

Следующие выступления были посвящены стратегиям и лучшим практикам развития немоторизованных видов транспорта и способов передвижений в соответствии с европейской методологией Greenways — Сети «зеленых» маршрутов культурного и природного наследия — European Greenways Association. **Жильбер Перрин**, президент Европейской ассоциации зеленых маршрутов (EGWA), представил 30-летнюю историю возникновения «зеленых» маршрутов в Бельгии и использование заброшенных маршрутов железных дорог в качестве

транспортных артерий для создания общеевропейской сети Greenways. **Муноз Замора Мерседес**, директор Европейской ассоциации зеленых маршрутов (EGWA) рассказала о текущей деятельности ассоциации и планах на будущее, требованиях к созданию высококачественных маршрутов, необходимой инфраструктуре и разметке, информационных материалах по созданию Greenways, а также о возможности членства в ассоциации.

Продолжая тематику «зеленых» маршрутов, **Райтис Сиятс**, председатель правления Туристической ассоциации г. Видземе, описал развитие веломаршрутов Greenways в Латвии и Эстонии и высказал предложения по возможностям для сотрудничества в России. Докладчик поделился планами по созданию уникального маршрута на территории Латвии и Эстонии длиной 700 км и выразил желание соединить веломаршруты стран Балтии с Северо-Западным регионом России.

Антон Юшко, председатель Комиссии экоэффективного туризма Ленинградского отделения Русского географического общества, рассказал о создании горного парка «Рускеала», которое заняло 11 лет. В горном парке «Рускеала» организованы водные и подземные маршруты, лодочная станция, 5 км экологических троп. Как результат — более 150 000 посетителей в год. Антон Юшко также сообщил об используемых инструментах по привлечению туристов круглый год и о создании новых маршрутов для посетителей.

Следующий доклад был посвящен работе с маломобильными группами населения. **Лариса Базылевич**, генеральный директор ООО «АгитЭк Студио», поделилась планами по созданию гида по Санкт-Петербургу для людей с ограниченными возможностями, включая иностранных туристов, и акцентировала внимание на создании инфраструктуры для маломобильных групп населения, чтобы они могли свободно путешествовать и познавать мир.

Биргер Эмануэльссон, координатор Природной школы Мальме (Швеция), представил шведский опыт, а также систему экологического воспитания детей, суть которой заключается в том, что дети познают мир не за школьной скамьей, а на природе — среди лесов, озер и полей. Помимо этого, Биргер Эмануэльссон представил проект по изучению медоносных пчел как важного биологического вида на Земле, деятельность которого очень интересно изучать и исследовать в школах и университетах.

Заключительное выступление было посвящено проекту по уборке мусора в форме экоквеста «Чистые игры». **Дмитрий Иоффе**, основатель межрегиональной общественной организации «Общество творческого и образовательного досуга «Игры будущего», рассказал, как организовать командные соревнования по сбору мусора с использованием информационных технологий, и поделился итогами проведения летом 2016 г. серии игр «Чистые игры. Балтийский берег», организованной при поддержке Фонда сохранения Балтийского моря (Baltic Sea Conservation Foundation) и проекта Green Mobility.

Учитывая значительный потенциал экологического и культурно-познавательного туризма, участники круглого стола рекомендуют Министерству культуры России и Ростуризму с участием Минприроды России и Минтранса России разработать национальную стратегию развития экологического (познавательного) туризма, «зеленых» маршрутов природного и культурного наследия с последующей интеграцией в европейскую сеть Greenways и велосипедную сеть Euro Velo.

По результатам двухтактного обсуждения участники круглого стола разработали практические рекомендации для формирования интегрированной политики в области транспорта, градостроительства, землепользования, охраны окружающей среды и здоровья населения.

Панельная дискуссия

Автор обзора —
Н. В. Питиримов

«ИННОВАЦИОННЫЕ ПЛАТФОРМЫ И КЛАСТЕРЫ ЧИСТЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА»

Участниками дискуссии стали представители следующих кластеров: Baltic Cleantech Alliance, Cleantech Latvia, Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды, кластер «Агрополис «Алькиагробропром» (Республика Татарстан), композитный кластер Санкт-Петербурга, кластер водоснабжения и водоотведения в Санкт-Петербурге. В дискуссии приняли участие представители Минэкономразвития России, Совета Министров Северных стран, Совета государств Балтийско-

го моря, регионов России, Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого и МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

В дискуссии обсуждались следующие вопросы:

- повышение устойчивости урбанизированных территорий Балтийского региона и укрепление конкурентоспособности региона Балтийского моря путем создания бизнес-ориентированных открытых инновационных платформ;

- ❑ формирование транснациональных «зеленых» кластерных цепочек в области повышения эффективности использования энергии и водных ресурсов;
- ❑ флаг-проекты и регионы-лидеры территориально-инновационных кластеров устойчивого развития, промышленные кластеры чистых технологий;
- ❑ лучшие практики по разработке и управлению стратегиями развития экологически чистых технологий и региональных кластеров устойчивого развития;
- ❑ создание стимулов для инвестиций в ресурсосберегающие технологии и охрану окружающей среды;
- ❑ реализация кластерной политики в субъектах РФ и переход кластеров к модели 2.0, формы и меры государственной поддержки;
- ❑ адаптация и внедрение международных стандартов и подходов к организации деятельности промышленных кластеров на территории России.

Основной проблемой при быстро растущих рынках и динамичном спросе в области повышения эффективности использования энергии и водных ресурсов на основе чистых/«зеленых» технологий является отсутствие критической массы технологий и необходимой государственной поддержки, что создает препятствия для успешного масштабирования спроса на чистые/«зеленые», ресурсосберегающие технологии, продукцию и услуги.

Актуальное состояние инновационных платформ и кластеров чистых/«зеленых» технологий характеризуется объединением существующих кластеров чистых технологий региона Балтийского моря в мегакластер Baltic Cleantech Alliance (BCA), который создан с использованием кластерного подхода, развивается как часть CB2East проекта и финансируется по программе «Интеррег» центральной части региона Балтийского моря.

В России создан международный консорциум «Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды». Членами консорциума являются представители Финляндии, Дании, Норвегии и России. В состав кластера входят 34 предприятия и организации, включая Санкт-Петербургский кластер неформального образования в интересах устойчивого развития, территориально-отраслевой

кластер «Агрополис «Алькиаагробиопром» Республики Татарстан и Санкт-Петербургский инновационно-технологический кластер энергосбережения в ЖКХ и промышленности.

Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды является членом Глобальной ассоциации кластеров чистых технологий / Global Cleantech Cluster Association (GCCA), объединяющей более 50 национальных кластеров, которые представляют более 10000 компаний в области чистых технологий по всему миру.

Продвижение инновационных платформ и поддержка кластеров чистых/«зеленых» технологий имеют важнейшее значение для процесса экономической модернизации при реализации долгосрочной государственной политики перехода к устойчивой экономике.

Перспектива развития международного сотрудничества для решения проблемы продвижения инновационных платформ и поддержки кластеров чистых/«зеленых» технологий определена как возможность достижения общих результатов с использованием совместной программной и проектной деятельности при реализации Стратегии развития Северо-Западного федерального округа до 2020 года и Стратегии Европейского Союза для региона Балтийского моря до 2020 года.

Участники дискуссии подчеркнули, что для расширения международного сотрудничества необходимо:

- ❑ стимулировать инновации в области чистых/«зеленых» технологий и действия на субнациональном и местном уровнях посредством проведения благоприятствующей этому международной и национальной политики при одновременном распространении надлежащей практики и новых подходов, разработанных местными органами власти и гражданским обществом;
- ❑ усилить инновационную и экспортную составляющие деятельности кластерных объединений и их отдельных участников, расширить существующий пакет инструментов содействия международной кооперации.

Участниками обсуждения были предложены практические рекомендации.

РЕКОМЕНДАЦИИ ФОРУМА

Тематическая линия 1

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ И ОБЩИЕ ВОПРОСЫ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ»

В целях обеспечения реализации 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» рекомендуется:

1.1. Правительству Российской Федерации:

1.1.1. Дать поручение Минэкономразвития России и Росстату с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти активизировать создание системы целевых показателей, исходя из приоритетов социально-экономического развития Российской Федерации.

1.1.2. Дать поручение Минфину России, Минтруду России и Минэкономразвития России с участием Росстата подготовить проекты нормативных правовых актов по вопросам расширения доступа органов государственной статистики к пообъектным административным данным.

1.1.3. Реформировать систему государственного стратегического планирования в сфере научно-технологической политики, провести синхронизацию всех политик и стратегий с научно-технологической.

1.2. Федеральным органам исполнительной власти:

1.2.1. Внести изменения в свои положения, предусматривающие участие в реализации 172-ФЗ, включая вопросы методического обеспечения разработки (корректировки) документов стратегического планирования, мониторинга и контроля их реализации.

1.2.2. Определить структурные подразделения, ответственные за координацию выполнения мероприятий по стратегическому планированию.

1.2.3. При разработке Стратегии развития России и отраслевых стратегий предусмотреть:

- возможность создания «Евразийского континента безопасности» как комплексной услуги по безопасности для европейских стран через вывод на территорию России критической инфраструктуры стран Европы и повышение тем самым общего уровня безопасности;
- использование новой модели рынка труда, в рамках которой будет работать схема замещения низкооплачиваемых и низкоквалифицированных рабочих мест новыми рабочими местами с более высокой производительностью;
- формирование системы «непрерывного образования» (оформление новых образовательных компетенций, модульной продажи образовательных услуг, сертификации), которая видимым образом капитализирует человеческий потенциал, станет драйвером как собственного развития непрерыв-

ного образования, так и новой динамики на рынке труда;

- мобилизацию ресурсов на ключевых направлениях научно-технологического развития, переход на догоняющий характер развития с ведущей ролью государства;
- создание законодательной базы, соответствующей новому научно-технологическому укладу;
- активное внедрение новых технологических решений в государственном управлении.

1.3. Минэкономразвития России:

1.3.1. Подготовить предложения по внесению изменений в Правила разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации планов деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2015 г. № 1449, имея в виду включение раздела по вопросам межведомственного взаимодействия в ходе реализации 172-ФЗ в ежегодный доклад о реализации планов.

1.3.2. Обобщить и подготовить свод лучших региональных практик по организации и осуществлению стратегического планирования и внедрению проектного управления.

1.3.3. Обеспечить методическую проработку таких вопросов, как синхронизация государственных программ и приоритетных проектов, синхронизация государственных программ на различных уровнях систем государственного и муниципального управления, использование актуальных и понятных всем методик оценки эффективности реализации государственных программ для формирования выводов управленческого характера по результатам проведения таких оценок.

1.4. Федеральным органам исполнительной власти и органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации совместно с Росстатом России:

1.4.1. Определить перечень производственных групп по отраслям экономики и перечень юридических лиц, входящих в их состав.

1.4.2. Рассмотреть вопрос об информационном взаимодействии с участниками стратегического планирования на уровне субъектов Российской Федерации в целях обеспечения их необходимой статистической информацией для подготовки документов стратегического планирования в регионах.

Тематическая линия 1

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ
И ОБЩИЕ ВОПРОСЫ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ»

1.4.3. Пересмотреть механизмы стимулирования участия бизнеса в реализации стратегических проектов развития.

1.5. Минтруду России и Минэкономразвития России:

1.5.1. С участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти подготовить план мероприятий (дорожную карту) по дополнительной профессиональной подготовке и повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих по тематике стратегического планирования в целях обеспечения министерств и ведомств кадрами, подготовленными к участию

в разработке документов стратегического планирования.

1.6. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации:

1.6.1. Активизировать свое участие в разработке документов стратегического планирования федерального уровня в тех случаях, когда участие регионов предусмотрено положениями 172-ФЗ.

1.6.2. Внедрять проектное управление в практику деятельности региональных органов исполнительной власти в качестве инструмента реализации стратегических инициатив.

Тематическая линия 2

«ПРОСТРАНСТВЕННОЕ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

2.1. Правительству Российской Федерации:

2.1.1. При доработке законопроекта «О государственном управлении морской деятельностью Российской Федерации», подготовленного Минобороны России, принять во внимание настоятельную необходимость его дополнения следующими положениями:

- внедрение комплексного подхода к планированию и управлению развитием морской деятельности (в соответствии с морскими стратегическими документами страны, которые предусматривают комплексное (интегральное, целостное) управление морской деятельностью, выделение приморских территорий и прибрежных акваторий в отдельный единый объект государственного управления);
- создание законодательных основ более результативного участия субъектов Российской Федерации в планировании и управлении развитием морской деятельности (то есть развитие конституционного принципа совместного ведения в отношении морских природных ресурсов для субъектов Российской Федерации, являющихся и субъектами национальной морской политики согласно Морской доктрине Российской Федерации).

2.2. Минэкономразвития России:

2.2.1. При разработке Стратегии пространственного развития Российской Федерации:

- основываться на следующем определении макро-региона в соответствии с проектом Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: «часть территории Российской Федерации, включающая в себя территории двух и более субъектов Российской Федерации, социально-экономические условия в пределах которой требуют выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач социально-экономического развития

при разработке и реализации документов стратегического планирования»;

- учесть, что результаты количественного анализа показывают, что наибольшим вкладом в экономический рост характеризуются пространственные сценарии, которые сочетают ускоренное развитие территорий с высокой экономической плотностью, где достигаются наиболее высокие показатели производительности труда и уровня жизни, с развитием перспективных отраслевых специализаций малых и средних городов, что позволяет повысить их экономическую конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие;
- учитывать необходимость создания и укрепления региональных центров развития, использования потенциала каждого региона. В качестве базовой модели пространственной организации рекомендовано принять модель дифференцированного (а не поляризованного, преимущественно ориентированного на поддержку регионов — локомотивов экономического роста) эндогенного развития, основанного на выявлении накопленного потенциала территории, имеющей самостоятельную ценность и обладающей национально-культурной идентичностью;
- провести оценку условий формирования сложившейся системы расселения по основным историческим периодам с выделением ценностных характеристик каждого периода, начиная с 1900-х годов, когда КЭПСом впервые закладывались основы пространственной организации территории России;
- использовать дифференцированный характер развития территорий с опорой на регионы-лидеры, обеспечение индивидуальных возможностей развития регионов;
- усилить комплекс мер для развития Дальнего Востока, в частности агломерации Владивостока.

Тематическая линия 2

«ПРОСТРАНСТВЕННОЕ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

2.2.2. Провести анализ типологии населенных мест в целях их дальнейшей экономической специализации.

2.2.3. Провести обобщение и анализ успешности имеющихся практик взаимодействия с различными городскими сообществами, особенно в процессе поиска компромиссного решения по ключевым вопросам пространственного развития города.

2.3. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации:

В целях повышения глобальной конкурентоспособности в приоритетных комплексах и зонах территориального развития путем расширения сотрудничества рекомендуется:

- ☐ применять методики оценки конкурентоспособности регионов Российской Федерации;
- ☐ стимулировать рост конкурентоспособности при системной работе на всех уровнях по ключевым направлениям (AV Competitiveness): рынки (продукты и экономические комплексы), институты (государственные, частные и общественные), человеческий капитал, инновации и информационный капитал, природно-ресурсный капитал,

пространство и реальный капитал, инвестиции и финансовый капитал;

- ☐ реализовать возможности стратегической интеграции (межрегиональное и внешнеэкономическое взаимодействие), межрегиональных проектов развития, взаимодополнять конкурентные преимущества, проводить совместное брендинг и продвижение;
- ☐ выделить приоритетные отраслевые комплексы регионов — участников взаимодействия и прорабатывать межрегиональные связи, основанные на уникальных конкурентных преимуществах;
- ☐ разработать и реализовать кластерную политику в рамках полюсов роста, сформировав дорожные карты межрегиональной кластерной активации;
- ☐ разработать инвестиционный портфель приоритетных проектов;
- ☐ выявлять и снимать системные инфраструктурные ограничения;
- ☐ изучать и развивать практику полюсного развития (лучший опыт в «Волго-Камском полюсе роста» и «Уральском полюсе роста» — «Уральском созвездии»).

Тематическая линия 3

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА МАКРОРЕГИОНАЛЬНОМ, РЕГИОНАЛЬНОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ»

3.1. Разработчикам стратегий федеральных округов:

3.1.1. Устранить недостатки действующих стратегий федеральных округов, среди которых:

- ☐ отсутствие методологической базы по подготовке стратегий;
- ☐ локальность реализуемых в субъектах Российской Федерации приоритетных инвестиционных проектов, предусмотренных стратегиями;
- ☐ отсутствие картографических материалов, отражающих результаты выделения потенциальных зон развития и территорий благоприятного проживания на основе комплексной оценки и анализа приоритетов пространственного развития округа и его потенциала;
- ☐ отсутствие ресурсов для реализации предусмотренных в стратегиях мероприятий;
- ☐ различие в наборе показателей эффективности реализации документов стратегического планирования;
- ☐ отсутствие единых механизмов реализации стратегий.

3.1.2. Предусмотреть в стратегиях федеральных округов:

- ☐ разделы с информацией о хозяйственных цепочках для локализованных в соответствующем округе производительных сил;

- ☐ механизмы решения экономических и социальных проблем развития моногородов путем создания территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР);

- ☐ механизмы создания управленческих структур, обеспечивающих организацию мониторинга хода выполнения мероприятий стратегии округа, текущую координацию действий субъектов федерации.

3.2. Минэкономразвития России:

3.2.1. Завершить разработку методических рекомендаций для субъектов Российской Федерации по подготовке документов стратегического планирования.

3.2.2. Обеспечить синхронизацию стратегического отраслевого и территориального планирования.

3.2.3. Разработать аналитический инструмент для анализа межрегиональных и межотраслевых связей в целях обеспечения должного качества подготовки документов стратегического планирования.

3.3. Минобрнауки России:

3.3.1. Отрастить в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации функции наукоградов по реализации ее целей и задач.

3.4. Субъектам Российской Федерации:

При разработке документов стратегического планирования рекомендуется:

3.4.1. Обеспечить учет и координацию действий с соседними регионами.

3.4.2. В целях обеспечения согласованности стратегических документов субъекта федерации и муниципальных образований использовать опыт Республики Татарстан, Красноярского края, Свердловской и Томской областей, в частности:

- широко привлекать муниципальные образования к разработке стратегии субъекта федерации;
- проводить совместные учебные программы в области стратегического планирования для специалистов регионального и муниципального уровней, позволяющие обеспечить понятийное и терминологическое единство документов, способствующие укреплению персональных связей и возникновению межотраслевых и межмуниципальных проектов;
- выпустить методические рекомендации для муниципальных образований, фиксирующие сроки разработки и формы стратегических документов, а также необходимый минимум показателей реализации и электронный формат документов.

3.4.3. В целях улучшения информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования в части прогнозирования:

- организовать единую базу хранения информации, что повысит оперативность и эффективность подготовки документов разными органами власти, уменьшит вероятность ошибок;
- автоматизировать процессы сбора, хранения, согласования результатов прогнозирования и их отображения как в целом по субъекту, так и в территориальном разрезе;
- организовать взаимодействие правительства региона с крупными предприятиями в части предоставления их прогнозов и планов развития, что позволит получать более точные и реалистичные прогнозы развития экономики региона;
- автоматизировать процессы формирования итогов социально-экономического развития, оценки текущего периода, прогноза, анализа исполнения прогноза, мониторинга исполнения государственных программ, программ развития муниципальных образований и т. д., что будет способствовать повышению уровня компетенции специалистов, освободит время для других производственных процессов и повысит уровень ответственности за выполняемую работу.

3.4.4. Использовать «Рейтинг инновационного бизнеса в регионах России», разработанный РАНХиГС совместно с АИРР и Группой «Интерфакс» как инструмент мониторинга региональных условий и результатов развития высоких технологий. Показатели

блока результатов в рейтинге могут быть использованы в качестве целевых индикаторов политики импортозамещения в секторе высоких технологий. На основе разработанной системы индикаторов возможно определение конкурентных преимуществ и недостатков конкретных регионов в целях разработки стратегии «умной специализации».

3.4.5. Обеспечивать взаимодействие экспертного и научного сообществ, некоммерческого сектора, бизнеса и власти (двух уровней — регионального и муниципального).

3.4.6. Акцентировать в стратегиях такие вопросы, как:

- развитие человеческого капитала и креативных индустрий, учитывая, что в связи с развитием технологий фундаментально меняются используемые бизнес-модели и конкурентным преимуществом все в большей степени становится креативный человеческий капитал, способный из продукта создавать бренд. Креативные индустрии, несмотря на общий спад в мировой экономике, демонстрируют небольшой, но постоянный рост. Они могут затормозить миграцию молодого населения из небольших городов, так как способствуют развитию комфортной городской среды и креативной инфраструктуры;
- обеспечение комфортных условий проживания, создание среды с большим количеством экономических возможностей для населения и развития человеческого капитала;
- обеспечение возможности и создание инфраструктуры для межрегиональной мобильности трудовых ресурсов;
- построение системы эффективного регионального управления, начиная с уровня главы региона.

3.5. Муниципальным образованиям — наукоградам:

При разработке стратегий наукоградов учитывать, что:

3.5.1. Стратегии развития наукоградов должны не только быть взаимосвязанными и согласованными с документами вышестоящих уровней (субъекта федерации и федерального) с точки зрения единства методических подходов, векторов развития, сроков, горизонтов планирования, ожидаемых эффектов, близости целей и задач, увязанности показателей и их динамики, но и отвечать установкам и задачам федерального уровня, а также глобальным вызовам научно-технологического развития.

3.5.2. В целях ускоренного социально-экономического развития наукоградов требуется разработка системы мер и механизмов, направленных на повышение инвестиционной привлекательности, стимулирование инновационно-ориентированного вектора

развития, среди которых распространение на наукограды статуса территории опережающего социально-экономического развития, стимулирование инновационной деятельности на их территории, в том числе развитие малого инновационного бизнеса, создание условий для развития новых форм инновационной инфраструктуры, развитие ГЧП в инновационной сфере и др.

3.5.3. Стратегии развития наукоградов должны отражать приоритет их развития как важного структурного элемента реализации Национальной технологической инициативы.

3.5.4. Современный этап развития наукоградов ставит перед российскими наукоградами задачи не только комплексного развития и трансформации собственных научно-производственных комплексов, но и формирования нового качества городской, а также бизнес-среды, условий для поиска, привлечения и закрепления высококвалифицированных кадров, развития научно-технологических хабов на своей территории через создание инновационной экосистемы, обеспечивающей взаимодействие академиче-

ских и исследовательских институтов с сильным бизнес-сообществом.

3.6. Экспертам и консультантам в сфере стратегического планирования:

3.6.1. Развивать профессиональное сообщество в сфере стратегирования. Существенная роль в этом процессе принадлежит «модераторам» — людям, которые способны выступать посредниками между различными экспертами и властью, переводить экспертные рекомендации на «язык власти» и наоборот.

3.6.2. Создать постоянно пополняемую базу, содержащую информацию об успешных практиках, опыте, инструментах создания стратегий, которые могли бы использоваться профессионалами при подготовке новых стратегий.

3.6.3. Сформулировать запрос профессионального сообщества к власти о развитии и расширении доступных для экспертов баз данных, поскольку в настоящее время открытых источников недостаточно для подготовки стратегий, и эксперты зачастую вынуждены самостоятельно собирать закрытые данные заново.

Тематическая линия 4

«МЕЖДУНАРОДНОЕ И ПРИГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ПЛАНИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ»

4.1. Минэкономразвития России и МИД России:

4.1.1. Укрепить сотрудничество с Ассоциацией европейских приграничных регионов (АЕПР). Содействовать развитию и укреплению политики приграничного сотрудничества, проводимой Минэкономразвития России и МИД России, путем усиления информационной составляющей взаимодействия с АЕПР, обмена опытом лучших практик. Содействовать вступлению в АЕПР российских приграничных регионов.

4.1.2. Развивать и совершенствовать нормативно-правовую базу и механизмы приграничного взаимодействия, а также изучить возможности использования лучших практик и формата программ приграничного сотрудничества Россия — ЕС на других границах Российской Федерации.

4.1.3. В целях повышения эффективности участия и реализации полноправного партнерского статуса России в программе трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» совместно с Объединенным секретариатом программы, Российским национальным суб-комитетом (РНСК):

□ подготовить информационные и справочные материалы по условиям финансирования и полноправного участия российских проектантов / организаций во втором раунде подачи проектных заявок программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» на период 2014–2020 гг.;

□ провести необходимые информационные и консультационные мероприятия, направленные на поддержку участия российских организаций в качестве полноправных партнеров отобранных концепций второго раунда для подготовки полных проектных заявок, а также рассмотреть возможность проведения для российских ассоциированных организаций процедуры *upgrading* проектов первого раунда программы;

□ продолжить успешную практику организации информационных семинаров в России, включающих проведение расширенных заседаний РНСК программы, на площадке экологического форума «День Балтийского моря» для подготовки качественных проектных заявок третьего раунда и эффективной реализации проектов на всех приоритетных направлениях сотрудничества программы трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» на период 2014–2020 гг., согласованных всеми странами.

4.1.4. В целях успешной реализации действующих макрорегиональных стратегий в регионе Балтийского моря усилить стратегическое взаимодействие с панбалтийскими организациями (СГБМ, ВАСАБ, ХЕЛКОМ, Партнерство Северного измерения и др.) для консолидации усилий по достижению целей устойчивого развития региона Балтийского моря:

- Активно задействовать международную площадку XVI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» для продолжения диалога по приоритетам сотрудничества с обсуждением флагманских проектов реализации двух действующих макрорегиональных стратегий: ЕС для региона Балтийского моря и Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года по ключевым вопросам устойчивого макрорегионального развития (инновации, транспорт, энергетика, экология, культура, социальная сфера и т. д.).
- Усилить взаимодействие через межправительственную платформу Совета государств Балтийского моря для вовлечения России в реализацию флагманских проектов стран Балтийского моря, формирующих «общее пространство сотрудничества в Балтийском регионе» с европейскими партнерами в рамках как программных (policy areas), так и горизонтальных совместных действий (horizontal actions).
- Содействовать развитию диалога на экспертном уровне в целях совместной разработки флагманских проектов по общим приоритетным направлениям макрорегиональных стратегий, рассмотреть возможность создания экспертной группы для осуществления совместной работы по направлениям, определенным ранее в качестве общих для двух стратегий: инновации / наука; экология, включая сельское хозяйство; транспорт, включая морскую безопасность; культура и туризм, контакты между людьми (социальное развитие / здравоохранение / образование / работа с молодежью).

4.1.5. Продолжить успешную практику и содействовать углублению регулярного двустороннего российско-эстонского диалога с учетом предложений по расширению сотрудничества в наиболее перспективных сферах. При разработке совместных инициатив руководствоваться принципами социаль-

ной направленности проектов, взаимодополняемости проводимых мероприятий, стимулирования инициатив на местах и мониторинга совместных акций.

4.2. Минэкономразвития России:

4.2.1. Завершить работу по подписанию финансового соглашения по программе трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» на период 2014–2020 гг. и программам приграничного сотрудничества Россия — ЕС периода 2014–2020 гг. до конца 2016 г.

4.2.2. Обратить внимание на ресурсную и организационную обеспеченность мероприятий, направленных на подготовку российскими организациями заявок в ходе первых конкурсных туров с момента подписания финансового соглашения до его ратификации.

4.3. Минфину России:

4.3.1. Обеспечить бюджетные ассигнования на участие России в программе трансграничного сотрудничества «Интеррег. Регион Балтийского моря» на период 2014–2020 гг. в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 29 июня 2016 г. № 1351-р.

4.3.2. Обеспечить бюджетные ассигнования на участие России в программах приграничного сотрудничества Россия — ЕС периода 2014–2020 гг.

4.4. Минприроды России:

4.4.1. Организовать семинар для рассмотрения вопроса о Ландшафтной конвенции (ЛК) России по примеру Ландшафтной конвенции Совета Европы.

4.5. Минэкономразвития России и субъектам федерации:

4.5.1. Продолжить успешную практику продвижения лучших проектов приграничного сотрудничества, общественного признания и награждения лидеров ППС на стержневых международных акциях Форума стратегов.

4.5.2. Поддержать организацию третьего Форума приграничных регионов в Пскове весной 2017 года.

Для активизации внедрения принципов «зеленой» экономики в Российской Федерации, разработки и реализации стратегических планов с учетом современных тенденций глобализации и экологизации экономики на основе консолидации действий власти, бизнеса и общества рекомендуется:

5.1. Правительству Российской Федерации:

В соответствии с Декларацией о внедрении принципов «зеленой» экономики в Российской Федера-

ции, принятой IV Всероссийским съездом по охране окружающей среды 4 декабря 2013 года, ускорить разработку «Концепции и Плана действий по переходу Российской Федерации к «зеленой» экономике», направленных на увеличение прямых и сопряженных инвестиций в природоохранные технологии, сокращение и углубление переработки отходов, поддержку экологической активности бизнеса в отраслях нового технологического уклада, создание механизмов для введения и возрастания роли платежей

за экосистемные услуги, создание условий для привлечения капитала на рынок экологических товаров и услуг, создание дополнительных «зеленых» рабочих мест, формирование новых инновационных отраслей экономики, обладающих потенциалом роста ВВП.

5.2. Межведомственной рабочей группе при Администрации Президента Российской Федерации по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития; уполномоченным федеральным исполнительным органам власти:

5.2.1. Развивать и укреплять международный диалог на принципах стратегического партнерства для перехода к «зеленой» экономике и достижения 17 целей «Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятой в 2015 году на историческом саммите Организации объединенных наций.

5.2.2. Усилить взаимодействие (в том числе информационное) федеральных органов исполнительной власти, иных государственных органов, общественных объединений, научных и других организаций по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития.

5.2.3. Создать рабочую группу по «зеленой» экономике для усиления взаимодействия с ключевыми министерствами в целях обеспечения рационального использования природных ресурсов и комплексного подхода к экологизации экономики, а также реализации основных положений декларации «Экологичнее, чище, умнее!» министров региона Европейской экономической комиссии Организации объединенных наций, принятой в рамках VIII конференции министров «Окружающая среда для Европы» (8–10 июня 2016 года, Батуми, Грузия).

5.3. Минэкономразвития России:

Создать экспертный совет по «зеленой» экономике для разработки стратегических рамок экологизации экономики России, включающих концепцию, задачи и приоритетные направления деятельности в целях перехода к «зеленой» экономике до 2030 года, а также систему мониторинга процесса реализации целей в области устойчивого развития с разработкой национальных, региональных, муниципальных рейтингов и индексов в сфере экологизации российской экономики на основе использования лучшей международной практики.

5.4. Минтрансу России:

Для координации действий и формирования интегрированной политики в области транспорта, градостроительства, землепользования, охраны окружающей среды и здоровья населения:

5.4.1. Разработать национальный план действий по устойчивому развитию транспорта, продолжить формирование современных законодательных и нормативных правовых основ интеграции средств немоторизованного передвижения (НМП) в систему транспортного планирования и градостроительного проектирования. Создать межведомственную рабочую группу по комплексному развитию городских транспортных систем в городах Российской Федерации.

5.4.2. Способствовать формированию политики развития устойчивых транспортных систем на федеральном, региональном и местном уровнях для достижения целей Парижской декларации «Город в движении: в первую очередь — люди», принятой на Сессии высокого уровня министров по транспорту, охране здоровья и окружающей среде в 2014 году.

5.4.3. Использовать площадку Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» для консолидации действий федеральных органов власти, разработки национальных планов по развитию устойчивых транспортных систем, продвижения лучших региональных и муниципальных практик по развитию велосипедного транспорта и «зеленых» маршрутов природного и культурного наследия с использованием немоторизованных транспортных средств.

5.5. Минкультуры России и Ростуризму с участием Минприроды России и Минтранса России:

Учитывая значительный потенциал экологического и культурно-познавательного туризма, разработать национальную стратегию развития экологического (познавательного) туризма, «зеленых» маршрутов природного и культурного наследия с последующей интеграцией в европейскую сеть Greenways и велосипедную сеть Euro Velo.

5.6. Минэкономразвития России совместно с Минпромторгом России и заинтересованными федеральными органами исполнительной власти:

5.6.1. Включить в пакет инструментов программы развития инновационно-территориальных кластеров содействие международной кооперации и развитию инновационных платформ для кластерных инициатив в области чистых / «зеленых» технологий.

5.6.2. Обеспечить участие кластеров чистых / «зеленых» технологий в реализации проекта «Развитие инновационных территориальных кластеров — лидеров инвестиционной привлекательности мирового уровня».

5.6.3. Определить лидеров среди кластеров чистых / «зеленых» технологий и поддержать их в до-

стижении инвестиционной привлекательности мирового уровня.

5.6.4. Придать Зеленому дню Форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» статус центрального мероприятия федерального уровня для продвижения лучших практик развития инновационных платформ кластерных инициатив в области чистых / «зеленых» технологий. Создать рабочую группу по подготовке и проведению Зеленого дня Форума стратегов в 2017 году (Год экологии в России) и провести серию подготовительных мероприятий на основных международных и общенациональных инвестиционных и инновационных площадках.

5.7. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления:

5.7.1. При формировании инновационной региональной экономики изучить и распространить успешный опыт реализации кластерных проектов в области чистых / «зеленых» технологий.

5.7.2. Исполнительной власти и органам местного самоуправления Санкт-Петербурга, Республики Татарстан, Калининградской и Псковской областей сформировать программы поддержки региональных кластерных инициатив в области чистых / «зеленых» технологий.

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

С. В. Абрамов,

председатель Магаданской областной Думы:

“ Ежегодный форум за 15 лет действительно стал важной площадкой для конструктивных дискуссий и поисков решений актуальных проблем развития регионов России. Общение со специалистами высшего уровня и обмен опытом позволяют комплексно решать вопросы, стоящие перед субъектами Российской Федерации и, что немаловажно, координировать действия региональных властей, чтобы они оставались согласованными и направленными на единую для всех цель — всестороннее развитие страны ”

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

А. П. Майоров,

член Совета Федерации, первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации по экономической политике:

“ Я очень рад, что стал участником этого Форума. Видно, что много новых креативных идей здесь рождается. Сама форма проведения Форума очень интересна. На круглых столах, на панельных дискуссиях действительно идут споры, разрабатываются реальные вопросы и предложения, которые будут в дальнейшем, я надеюсь, реализованы. Это очень хорошо, в отличие от многодневных пленарных заседаний, которые носят парадно-праздничный характер ”

СТЕНОГРАММА ВТОРОГО ПЛЕНАРНОГО ЗАСЕДАНИЯ «УРОКИ СТРАТЕГИЙ ПРОШЛОГО ДЛЯ СТРАТЕГИЙ БУДУЩЕГО»

 **Кудрин Алексей Леонидович** (модератор),
председатель совета Фонда
«Центр стратегических разработок»:

Дорогие друзья! Мы сегодня начинаем второе пленарное заседание Форума, которое называется «Уроки стратегий прошлого для стратегий будущего». Сегодня очень многие ждут того, какая стратегия будет разработана по указанию Президента Российской Федерации. Вопросы о том, нужна ли стратегия, есть ли стратегия, будет ли стратегия у России, будет ли эта стратегия исполнена, всех сегодня интересуют. Мне особенно приятно представить уникальный состав сегодняшней пленарной сессии. Я расскажу вам, почему она уникальна, но сначала представляю наших участников:

- **Алексей Николаевич Диденко**, председатель Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления;
- **Олег Владиславович Фомичев**, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития Российской Федерации;
- **Михаил Эгонович Дмитриев**, президент Хозяйственного партнерства «Новый экономический рост»;
- **Андрей Владимирович Шаронов**, президент Московской школы управления «Сколково»;
- **Дмитрий Владимирович Панкин**, председатель правления Евразийского банка развития;
- **Анатолий Анатольевич Мещеряков**, статс-секретарь — вице-президент по информационной политике и организации взаимодействия с органами власти ОАО «РЖД»;
- **Наталья Петровна Борисова**, директор Центра привлечения инвестиций в регионы Российской Федерации Российского фонда прямых инвестиций.

Почему этот состав участников уникален? Потому, что здесь присутствуют несколько человек, которые участвовали в подготовке Стратегии-2010, которую готовил Центр стратегических разработок в 1999 году. Именно эта Стратегия была одобрена Правительством Российской Федерации и затем исполнялась.

Сегодня мы поговорим о том, что нам удалось сделать в рамках Стратегии-2010, какие после этого были стратегии, что мы должны учесть. Также я хочу напомнить, что кроме действующего заместителя министра Олега Владиславовича Фомичева, который тоже работал над первой Стратегией (и в чем-то тогда начинался его путь как стратега), над той же Стратегией работал и Михаил Эгонович Дмитриев, который после подготовки Стратегии был первым заместителем министра экономического развития

и торговли Российской Федерации и участвовал в исполнении той Стратегии. Андрей Владимирович Шаронов тоже был заместителем министра экономического развития и торговли Российской Федерации после подготовки той Стратегии. Дмитрий Владимирович Панкин был заместителем министра финансов Российской Федерации и занимался стратегированием в сфере финансовых рынков, а потом возглавлял Федеральную службу по финансовым рынкам. У нас сегодня здесь очень представительный состав. Тем самым мы имеем все возможности очень серьезно обсудить все эти вопросы.

Прежде чем приступить к этой дискуссии, я хочу предоставить время для небольшой презентации, выступления, которое нас немножко подтолкнет к нашей дискуссии, Андрею Шаронову. Пожалуйста.

Шаронов Андрей Владимирович: Добрый день, уважаемый Алексей Леонидович, уважаемые коллеги, уважаемые участники! Поскольку вы уже не первый день работаете и у нас сейчас собралась представительная панель людей, которые в прошлом и в настоящем занимаются стратегиями, то я решил позволить себе сделать небольшую презентацию по поводу жанра: «Что такое стратегирование?». Поскольку в наших российских традициях есть приоритет ответа на вопрос: «Как делать?» над вопросом: «Что делать?», мы часто не задумываемся о том, что мы делаем, а сразу бросаемся отвечать на вопрос о том, как нам это делать. Столкнувшись с этим несколько раз и работая в Министерстве экономического развития Российской Федерации и в Правительстве Москвы, где я тоже занимался стратегированием как вице-мэр, я очень часто видел, что люди понимают по-разному и стратегию, и ее подготовку, и ее реализацию, и критерии оценки ее эффективности.

Итак, стратегия. Я бы начал с фразы Вуди Алена «Лежал я себе в теплой постели, как вдруг оказался частью какого-то плана». Она здесь в презентации потому, что разработка стратегии — это всегда конфликтная процедура. Прежде всего, поскольку стратегия должна ответить на вопрос: «Чего мы не делаем?», а не на вопрос: «Что мы делаем?». Первое типичное заблуждение — это когда стратегию начинают с того, чтобы удовлетворить интересы всех значимых групп и элит, и она получается по принципу «всем сестрам по серьгам». Поэтому правильная стратегия прежде всего должна отвечать на вопрос: «Что мы не делаем?», и в этом смысле она обязательно кого-то ущемляет и достаточно конфликтна. И человек или организация, которые берутся сделать для себя стратегию, должны осознавать свою готовность идти на определенный конфликт и объясняться.

Большое количество стратегий, с которыми я знакомился (особенно это касается региональных стратегий, которые находятся ближе «к земле»), делаются по принципу «всем сестрам по серьгам». Есть у нас одно предприятие такого направления — мы не можем его не упомянуть в стратегии. Есть инициатива в данном направлении — давайте ее упомянем. В конце концов мы «растекаемся мыслью по древу».

Уже придя в бизнес-школу, я попытался почитать какую-то более или менее фундаментальную литературу по этому поводу и наткнулся на автора Генри Минцберга, который считается одним из гуров в области стратегирования. У него есть фундаментальный труд, который называется «Стратегическое сафари», где он перелопатил примерно 800 книжек по этому поводу и выделил различные школы стратегирования. Он попытался уложить все, что сделано за последние 50 лет в мире, в 10 школ, в 10 типологий, для того чтобы было понятно, зачем и как это делается и чем они отличаются. Важный вывод, о котором мы тоже часто забываем, состоит в той фразе, которую он здесь приводит: что стратегическое планирование — это оксюморон. То есть этого не может существовать, поскольку стратегия и планирование — это разные этапы существования какой-то организации или какой-то идеи. В этом смысле стратегия должна отвечать на вопрос: «Куда мы идем?». Он указывает на то, что стратегия предполагает дискуссию, интуицию, обмен мыслями, обучение. А планирование отвечает на вопрос: «Как мы туда можем дойти?», после того как мы уже выбрали направление, в котором мы идем. Одно из основных заблуждений состоит в том, что эти жанры смешиваются, и ничего из этого хорошего не получается для людей, которые занимаются стратегическим планированием. Мне нравится фраза одного человека с юмором о том, что очень часто подготовка стратегии напоминает подростковый секс. То есть об этом все говорят, но никто точно не знает, что это такое. Здесь это тоже является еще одним уроком, который каждый раз, когда мы беремся за стратегию, мы должны учитывать. Вижу оживление, данная тема задела некоторых за живое. Еще один урок.

 **Кудрин А. Л.:** Формирование стратегии нам стало казаться еще более интересным.

Шаронов А. В.: Алексей Леонидович уже сказал о том, что очень важно извлекать уроки из предыдущих попыток сделать стратегию. В этом смысле мы должны понимать, что каждый из нас в той или иной степени, будучи вовлеченным в процесс стратегирования, участвовал в подготовке не первой и даже не двадцатой стратегии. Этих попыток очень много, и каждая новая попытка, мне кажется, должна начинаться с извлечения уроков: «Что получилось?» и «Что не получилось?». Алексей Леонидович сегодня уже сказал о Стратегии 2010 года. Но была

еще Стратегия 2000 года. И по-моему, мы с Михаилом Эгоновичем и Алексеем Леонидовичем тоже имели к этому отношение, когда возникал Центр стратегических разработок на ул. Малая Якиманка, и в 2004 году подводились промежуточные итоги, и готовилась новая Стратегия. И в этом смысле фраза Эйнштейна «Безумие — делать одно и то же и каждый раз ожидать иного результата» очень важна для нас, так как мы должны честно признавать свои ошибки и пытаться в каждой следующей попытке стратегирования изменять что-то, чтобы добиться результата. Как человек, который десять с половиной лет проработал в Министерстве экономического развития Российской Федерации и имел отношение к подготовке стратегий и планов, могу сказать, что у нас есть еще одна, на мой взгляд, не очень хорошая традиция. Как только мы чувствуем, что очередная стратегия теряет темп, захлебывается, превращается в рутину и формальность, то вместо анализа того, почему так получается, мы быстро начинаем писать новую стратегию. Ответ на плохое исполнение стратегии написанием новой стратегии — это очень плохая культура! Мы должны как можно меньше стратегий писать, как можно чаще рефлексировать и смотреть на причины неудач стратегирования.

Я пришел к выводу, что мы гораздо успешнее создаем концепции и нормативные акты, чем их исполняем, и в какой-то степени мы уже фетишизировали право установления, то есть попытку написать норму или попытку утвердить нормой какую-то стратегию как средство против всего. Хотя качество правоприменения, то есть исполнения этих стратегий и законов, у нас существенно ниже. Поэтому мне кажется, что мы должны сосредоточить свой пыл, свой интеллект, свое усердие именно на правоприменении, а не на правоустановлении. Хотя бы в силу того, что первое у нас на порядок хуже, чем второе.

Еще мы очень часто говорим: «хорошая стратегия», «плохая стратегия», «удачная стратегия», «неудачная стратегия». Здесь нужно понимать, что сам жанр предполагает выбор. В западной литературе очень часто применительно к стратегии используют термин *bet* — ставка. То есть стратегия, стратегический выбор — это ставка, которую любой человек, будь то стратегия семьи или стратегия государства, делает в условиях неопределенности: мы не управляем внешней средой, и мы не можем гарантировать, что события будут развиваться по тому сценарию, который мы прописали в стратегии. Здесь нужно понимать, что это изначально очень рискованный жанр и этот риск объясняется не вашей низкой квалификацией или отсутствием усердия, а тем, что вы вынуждены предполагать, как будет развиваться будущее, это всегда несет риски.

Поэтому о «хорошей стратегии» или «плохой стратегии», как правило, можно сказать только

ретроспективно, после того как пройдет определенный период и станет понятно, оправдались ли наши гипотезы о том, что будущее будет развиваться в этом направлении, и смогли ли мы реализовать те планы, те действия, которые мы применительно к этой гипотезе выработали. Мне нравится одна притча как раз по поводу написания стратегии в условиях высокой неопределенности. Многие говорят, что здесь очень много неопределенности. И да, и нет. Притча звучит следующим образом: «Молодой человек приходит к своему учителю (гуру) и говорит: “Я люблю женщину. Скажите, пожалуйста, мне жениться или не жениться?” Учитель подумал и сказал: “Женись: если будет хорошая женщина, то будешь счастливым, если нет — станешь философом”».

Это как раз та ситуация, когда за стратегию в любом случае надо браться. Если повезет, то мы сделаем хорошую стратегию, если не повезет, то все равно мы очень предметно, досконально узнаем объект этой стратегии, в данном случае — город, регион, компанию или страну. Еще есть одна длинная фраза, но она достаточно интересная, и она усугубляет картинку неопределенности и большого количества вариантов событий, с которыми вы как человек, как организация, как орган можете столкнуться, готовя стратегию и реализуя ее. Здесь автор, Джош Эллиот, сравнивает ситуацию с шахматами, когда вы можете столкнуться с враждебными действиями не только со стороны фигур противника, но и со стороны ваших фигур. Просто потому что вы не учли их интересы и не поняли, что у них есть собственная стратегия, которую как минимум желательно понимать, а как максимум желательно встраивать их интересы в вашу общую стратегию. Эта метафора, с одной стороны, подкрепляет тезис о неопределенности, который был на предыдущем слайде, а с другой стороны, говорит нам о необходимости рассматривать стратегию как предмет консенсуса всех заинтересованных сторон или элит, для того чтобы она не превратилась в действие, совершаемое очень ограниченной группой людей.

Работая в Москве и обсуждая ситуацию со стратегией Москвы, я сталкивался с подходом некоторых коллег, которые видели стратегию не как стратегию субъекта, не как стратегию города, а как стратегию Правительства или еще уже — как стратегию ведомства. Это тоже заблуждение. Например, вы имеете, если брать какой-то конкретный город или даже государство, две фабрики. Одна фабрика называется «Правительство», а другая фабрика называется «Город» или «Страна». Бюджет и возможности второй фабрики в 10–15 раз больше, чем бюджет первой фабрики. То есть мы сравниваем в данном случае бюджет города и валовой региональный продукт города. Стратегия обязательно должна опираться на большой консенсус и пытаться влиять на

движение средств и ресурсов в валовом региональном продукте, а не только в бюджете Правительства или в бюджете своего ведомства. Очень часто такое заблуждение и такую ситуацию я вижу.

Теперь, чтобы вам не было скучно, скажу, что все многообразие школ складывается, по крайней мере согласно Г. Минцбергу, в 10 школ. Причем они различаются радикально. Не хочу на этом долго останавливаться, но предпосылки, даже цели, задачи существенно отличаются друг от друга. И хорошо бы понимать, где вы находитесь. Например, школа дизайна как раз в свое время изобрела SWOT-анализ. То есть анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз. Она предполагает, что единственной стратег в организации — это ее руководитель, который несет ответственность и за изготовление стратегии, и за ее реализацию. А, например, школа предпринимательства предполагает визионерский и творческий подход, но тоже исходя из интуиции лидера этой организации. Когнитивная школа и школа обучения предполагают, что стратегию организации города, страны нельзя создать извне, через внешних консультантов. Это всегда процесс обучения самого коллектива, который вынашивает, создает эту стратегию и тут же, оставаясь в организации, начинает ее реализовывать. А, например, школа внешней среды говорит попросту, что не может быть долгосрочной стратегии, стратегия может быть только реактивна, она появляется только сейчас и реагирует на внешние возможности именно потому, что мир так быстро меняется.

Могу сказать, что мне близка школа обучения, поскольку она предполагает опору на людей, которые знают организацию, которые работают в организации и которые обучаются в процессе создания, а потом реализации этой стратегии. Существует огромное количество всяких схем, которые помогают вам создавать стратегии. Кстати, стратегия — от греческого слова «strategos» — искусство полководца, это тоже важно знать, чтобы понимать то, чем мы с вами занимаемся. Обращу ваше внимание на некоторые компоненты, которые должны быть в стратегии, в частности, это дифференциаторы. Дифференциаторы должны сказать о том, чем лучше то, что вы предлагаете, то, что вы продаете, в хорошем смысле этого слова, для населения, элит, чем какие-то другие предложения.

В завершение могу сказать, что есть тесты, которые позволяют оперативно оценить вашу деятельность. То есть похоже то, что вы делаете, на стратегию, или это другой смысловой жанр. Это тоже существует, тоже может применяться, но последние два слайда предлагают элементы из огромного количества схем, структур, которые хуже или лучше, но помогают в этом процессе. Дальше я уже не буду комментировать, но хочу сказать, что есть интересный опыт

создания стратегий, причем достаточно контринтуитивных, как в случае с Сингапуром. Никто не мог подумать в 1959 году, когда Сингапур (кстати, в одно и то же время с Ямайкой) освободился от британского владычества, что Сингапур не просто выберет такой путь, а сможет его реализовать. Здесь представлены четыре мировых примера и четыре российских примера, которые характеризуют разные подходы регионов, но достаточно осмысленные и уже с определенными результатами, которые в основном вытекают из стратегий. Спасибо.

Кудрин А. Л.: Друзья, переходим к дискуссии. И конечно, я начну со Стратегии–2010. Когда Михаил Эгонович ушел с поста первого заместителя министра Минэкономразвития и торговли, стал президентом Фонда «ЦСР», то он как раз проводил оценку исполнения Стратегии–2010. Хочу дать ему слово и спросить о том, насколько стратегия была выполнена и в чем состоят главные уроки. Что удалось, а что нет? И почему не удалось? И что происходило дальше с нашими стратегиями, на ваш взгляд? Насколько они были исполнены, и в чем заключается наш главный урок этих стратегий?

Дмитриев Михаил Эгонович: Надо сказать, что эта стратегия представляет весьма ценный опыт для нас сегодня. Интересно то, что она была выполнена примерно на 40%. Самый высокий уровень выполнения был по макроэкономике и бюджетной политике. И тогда это было связано с тем, что, строго говоря, целевые темпы экономического роста, которые были заданы стратегией, были почти достигнуты.

Но особенность этой стратегии заключается еще и в том, что стратегия тогда реализовывалась не так, как реализуются стратегии сейчас — с гораздо большим вниманием к механизмам проектного управления. Тогда стратегию реализовывали просто по спискам мероприятий, весьма механически. И главная проблема тогдашнего правительства, которая, возможно, привела к невыполнению очень большого количества задач этой стратегии, состояла в том, что в системе действовало очень жесткое право вето каждого несогласного ведомства. Я помню себя как начинающего заместителя министра: через два месяца после одобрения этой стратегии я сел за свой стол и посмотрел список тех согласований, который мне надо будет пройти по моим пунктам реализации стратегии. Их было такое количество, что стало ясно: добиться согласия всех этих ведомств на реализацию мероприятий стратегий будет просто невозможно. И два месяца я пребывал в довольно тяжелой депрессии, понимая, что, в общем, передо мной стоит задача, которая при таких правилах исполнительной власти в принципе нереализуема. И жизнь показала, что, действительно, многие вещи так и не были реализованы именно из-за того, что

у ведомства была возможность заблокировать их, исходя из своих интересов. И когда дело доходило до крайних ситуаций, то проваливались очень важные блоки реформ.

Например, история с дерегулированием, отменой большого количества избыточно лицензируемых видов деятельности. Естественно, что ни одно ведомство не соглашалось отменять виды деятельности, которые оно контролировало. Их было около 400, надо было сократить примерно до 70. И кабинет министров наблюдал потрясающую сцену: премьер Михаил Касьянов сидел во главе стола и лично принимал решения по отмене или сохранению каждого из этих лицензируемых видов деятельности. Реально никаким другим способом добиться коллективного решения на уровне исполнительной власти было невозможно. Сейчас Правительство работает немного по-другому. Хотя у многих ведомств сохраняются возможности блокировки нежелательных для них мероприятий. Тем не менее такого абсолютного права вето, которое было тогда, сегодня нет.

Стратегия–2010, несмотря на все сложности, была по российским меркам довольно неплохо реализована, во многом благодаря тому, что это была стратегия «попутного ветра». Мировая экономика в тот момент двигалась вперед быстрыми темпами, «на всех парусах». И это был тот ветер, который дул в паруса российской экономики. Если бы не он, то реализация Стратегии–2010 вряд ли была бы столь впечатляющей и успешной по макроэкономическим показателям. То, что нам предстоит сделать сейчас, в некотором смысле противоположно тому, что мы делали тогда. Сейчас России необходимо решить проблемы дальнейшего развития в условиях, когда экономика будет двигаться против сильного встречного ветра. Мировая экономика тормозится всерьез и надолго. Сырьевые рынки больше не помогают развитию российской экономики, и это значит, что вся стратегия должна быть направлена в том числе на преодоление крайне неблагоприятных для развития внешних условий.

Важная задача состоит в том, чтобы извлечь накопленные уроки из опыта проектного управления. Сейчас мы подводим итоги реализации Стратегии–2020 на основе детальных экспертных опросов, и, судя по всему, уровень ее реализации был очень низким. Она вообще не рассматривалась как реальный приоритет стратегического управления. Но зато если мы возьмем частные стратегические документы, такие как, например, приоритетные национальные проекты, которые начали реализовываться в 2006 году, и майские указы Президента Российской Федерации 2012 года, то там тоже было немало неудач, но целый ряд направлений такого рода стратегического планирования оказался поразительно успешным. Например, по рынку жилья:

приоритетный национальный проект «Жилище» позволил создать реально эффективный работающий рынок ипотечного кредитования, который увеличился в 30 раз за 10 лет, это очень хорошие темпы. Россия быстро преодолела отставание по уровню ипотечного кредитования от стран со средним уровнем развития. Объемы ввода жилья, даже несмотря на нынешний кризис, удвоились по сравнению с тем, что было до этого приоритетного национального проекта.

Если мы возьмем майские указы, то там было тоже очень много интересных достижений. Особенно если мы возьмем сферу дерегулирования бизнеса. Так, Россия опередила практически все страны мира по темпам движения вверх по рейтингам *Doing Business*. Ни одна большая страна в мире ни разу не добивалась такого быстрого продвижения вверх по этим показателям. И во многом это была заслуга майского указа Президента Российской Федерации, который поставил во главу угла очень быстрое движение Российской Федерации вверх по рейтингу *Doing Business*. Эти указы дают нам еще один важный урок: если мы хотим добиваться впечатляющих результатов, то количество целей, которые выдвигаются на самый верхний уровень принятия решений исполнительной властью, должно быть очень ограниченным. Поставить в качестве цели реализацию всей большой толстой стратегии с ее десятками частных задач и показателей — это дело почти наверняка безнадежное. Но если это будут несколько приоритетов, которые подобраны в соответствии с реальными политическими установками и интересами власти, то картина может оказаться совсем другой.

Как раз приоритетные национальные проекты и майские указы Президента Российской Федерации — это пример того, как, возможно, должны в будущем настраиваться стратегии нового поколения. Это узкий, ограниченный набор приоритетов и гораздо более интенсивное применение современных методов проектного управления в реализации этих стратегий. Спасибо.

Кудрин А. Л.: Спасибо. Хочу обратиться к Олегу Фомичеву, который тоже участвовал во всех стратегиях. Хочу задать тот же самый вопрос: что является нашими ключевыми уроками, почему удавалось или нет выполнять стратегии или другие стратегические документы, о которых сейчас сказал Михаил, — и национальные проекты, и указы Президента Российской Федерации? Что нужно для того, чтобы стратегии выполнялись?

Фомичев Олег Владиславович: Спасибо за вопрос, уважаемый Алексей Леонидович!

Уважаемые коллеги, действительно, я сначала попытаюсь ответить на вопрос напрямую, а потом сделаю комментарий по конкретным документам

и стратегиям: что в каждой из них было не так, чем они друг от друга отличались. На мой взгляд, очень странно даже в отношении Стратегии–2010, что мы ее на 40% выполнили. А по остальным стратегиям, если анализировать те факторы, которые препятствовали их выполнению, вообще странно, что мы по этим документам продвигались. Поскольку есть как минимум четыре группы факторов, которые очень серьезно препятствовали эффективной реализации тех стратегий, которые мы разрабатывали и принимали. Кстати, один из этих факторов как раз в Стратегии–2010 отсутствует как отрицательный, и мне кажется, что поэтому данная стратегия оказалась сравнительно более успешной.

Первый фактор, который в Стратегии–2010 отсутствует, — это фактор того, что стратегия должна быть внесена в политический процесс. И принятие стратегии должно совмещаться с приходом лидера и с объявлением им некой своей программы действий, в данном случае — на президентский срок. То есть если мы говорим о стратегии развития страны, то это должна быть не стратегия Правительства, которое является одной из ветвей власти, а это должна быть стратегия государства в целом. Олицетворять ее в случае президентской республики, конечно, должен Президент. Стратегия–2010 точно писалась под Президента Российской Федерации, и система ее исполнения «затачивалась» исходя из того, что это программа нового Президента Российской Федерации. И деятельность Правительства Российской Федерации и органов власти действительно была выстроена под то, чтобы ее реально реализовывать.

Две другие стратегии в этой части сильно «хромали». Потому что КДР–2020 — это было, на мой взгляд, очень хорошее упражнение внутри Правительства, но в значительной степени бюрократическое, когда текст вырабатывался и согласовывался со всеми органами власти, принимался на уровне Правительства. По моим личным впечатлениям как участника этого процесса, Администрация Президента Российской Федерации и Президент Российской Федерации никогда эту стратегию как свою стратегию не воспринимали. То есть у Президента Российской Федерации и Администрации Президента Российской Федерации была своя повестка дня, у Правительства Российской Федерации была стратегия, которая называлась КДР и которая (еще в момент принятия из-за изменений внешних условий, по крайней мере в части количественных показателей, стоящих перед ней) тут же оказалась фактически неисполнимой.

Кудрин А. Л.: Я хочу напомнить, что Концепция долгосрочного развития, КДР–2020, была утверждена в ноябре 2008 года, когда председателем Правительства Российской Федерации был Владимир Владимирович Путин. И конечно, в тот момент (в ноябре

2008 года) уже начинался кризис, и все, что было запланировано, оказалось под вопросом. Например, средний темп роста в КДР–2020 составлял 6%. С тех пор средний темп роста составляет чуть более 1% за все эти годы вместо 6%, к сожалению. И потом, в это время у нас работали национальные проекты как ключевые ориентиры для исполнения ключевых задач. Спасибо, извините, что прервал.

Фомичев О. В.: Вторым фактором, который связан с тем, почему стратегии «буксовали» является то, что мы во всех трех названных стратегиях практически не уделяли внимания внешнему контексту. Это тоже вытекает из первой постановки задач, потому что когда вы делаете не стратегию страны, а стратегию Правительства, то у вас сразу отключается достаточно много сфер, которые непосредственно влияют на экономику, на социальное развитие, но вы их вроде бы не должны учитывать. Это была внешнеполитическая составляющая, связанная с обороной и безопасностью и с соотношением экономики с безопасностью, и это все связано с действиями в сфере реакции на внешние вызовы. Потому что внешние вызовы в первых трех стратегических документах были, на мой взгляд, недостаточно четко прописаны. Не потому, что мы сознательно их не стали прописывать, а потому, что масштаб внутренних проблем был значительно больше, чем вызовы со стороны внешних факторов. Три-четыре года назад ситуация поменялась, и мы начинаем понимать, что далеко не все, что мы должны делать и учитывать, лежит внутри Правительства, внутри Российской Федерации, и мы должны каким-то образом реагировать на те внешние вызовы, которые поступают. Это не только политические вызовы, это, например, технологические вызовы, а мы близки к тому, чтобы их «проспать». Мы сейчас очень много рассуждаем по поводу того, к чему нас технологии приведут, но на самом деле мы рассуждаем уже о примерах развитых стран, где уже много чего сделано в сфере следующего технологического уклада, а мы еще только обсуждаем то, к чему оно приведет и что нам с этим делать.

Третий фактор — это сами стратегии как жанр. Здесь я с Андреем Владимировичем абсолютно согласен. Поскольку мы стратегию писали скорее как набор мер по широкому фронту, особенно это проявлялось как раз не в Стратегии 2010 года, где как-то старались ограничить себя в приоритетах, а в КДР–2020 и в Стратегии–2020, где это был какой-то плод компромисса и добавления в текст Стратегии всего и вся. Потому что каждый из органов власти должен был себя в каком-то небольшом объеме увидеть в тексте стратегии. Иначе что же это было бы за направление политики, которым кто-то лично занимается, если его нет в стратегии? Это значит, что кому-то и денег меньше дадут, и важность вроде не та, и так далее. Из этого вы-

текало то, что мы шли «широким фронтом» и не было таких жестких приоритетов, когда Правительство в какой-то момент сказало бы, что готово все остальное не делать, но на этом сосредоточиться. Этого тоже никогда не было.

Четвертый фактор, который является, на мой взгляд, вторым по силе, — это качество применения. То есть качество государственного управления как инструмента реализации тех стратегий, которые мы принимали. У нас с английским понятием *implementation* всегда были проблемы, связанные не только с тем, как мы реализуем конкретные меры. Если брать аналогию Андрея Владимировича про шахматы, то представьте себе, что у вас есть стратегия игры, и вы должны ферзя или ладью передвинуть на все поле, чтобы дальше продолжить комбинацию. А ладья у вас по своим соображениям может дойти только до середины. Представьте, как разыгрывается партия, если все фигуры у вас ходят не туда, куда вы их ставите, а долетают до половины или до трети поля просто потому, что качество государственного управления и возможность реализации тех или иных мероприятий находятся в таком виде.

Это не только качество самого государственного управления (именно реализация ведомствами конкретных задач), это еще учет Правительством в работе тех стратегических документов, которые приняты. Потому что у нас так выстроена работа, что стратегическими вопросами некогда заниматься. И все прекрасно знают, что после того как внутри Правительства принимают стратегический документ, он погружается в отраслевые планы, а дальше эти отраслевые планы остаются, по факту, в текущей деятельности на втором месте по сравнению с теми поручениями, которые в данный конкретный момент издаются руководством. И в этом смысле стратегическая повестка дня в деятельности Правительства всегда была на втором плане до последнего времени и реализовывалась скорее по остаточному принципу. Сейчас как раз мы начинаем обсуждать внутри Правительства Российской Федерации то, как это все поменять, чтобы как-то поработать не только по поручениям, но и по стратегическим направлениям.

Теперь останавлиюсь на конкретных документах. Я был непосредственным участником разработки двух из этих документов и обсуждения третьего — Стратегии–2020. Здесь Правительство уже не претендует на авторство, поскольку стратегия разрабатывалась широким кругом экспертов. И то, что Правительство Российской Федерации не было глубоко погружено в этот процесс, являлось одним из недостатков. Стратегия–2010 и КДР очень сильно друг от друга отличались. КДР была стратегией создания институтов. Это был такой документ, который можно

обозначить известной фразой: «Делай что должно, и пусть будет что будет». Мы расписывали то, какие меры должны предпринять, чтобы сформировать институциональные условия, но даже не ставили жестких количественных показателей, например, по темпам роста ВВП, на которые мы должны выйти. Конструкция была чисто институциональной: мы создаем институты, а дальше экономика начинает работать в рамках этих институтов и выходит на какой-то нормальный режим работы, который мы даже на момент разработки стратегии в принципе не могли оцифровать. Тот прогноз, который у нас был и который мы включали в виде таблицы к стратегии развития страны, — это был инерционный прогноз. И мы тогда еще долго это обсуждали и доказывали, что мы еще ничего другого по цифрам написать не можем, поскольку мы не знаем, как экономика отреагирует на те стимулы, которые создаются. Знаем только, что если мы реализуем программу, то цифры будут выше тех инерционных, которые мы в таблице написали.

КДР делалась из обратной логики. Уже ставилась задача по достижению определенных темпов роста, и дальше происходил чисто структурный подход. Вот есть такие отрасли, вот есть необходимый объем инвестиций, которые нужно привлечь для того, чтобы этих темпов роста достичь, и раскладывалось буквально по факторам, где и что государство должно сделать, где и какой должен быть объем частных инвестиций и так далее. То есть это была механистическая стратегия, которая подразумевала, что экономика работает как некий механизм, где в нужном месте нужно что-то подкрутить, и дальше цифры появляются.

Стратегия–2020 — это попытка экспертного консенсуса по всем направлениям, таким как отработка тем, договоренности, некий общественный договор, который является третьим жанром документа. Но здесь была очень низкая вовлеченность, хотя формально все федеральные органы власти участвовали в обсуждениях, приходили представители, директора департаментов, даже заместители министров. Но все равно это выливалось в то, что потом экспертная группа приходила к соответствующим министрам и пыталась защитить и отстоять свой раздел стратегии и, таким образом, всегда оказывалась в роли критикуемого субъекта. Потому что министр знал, как это реализуется в его ведомстве, и всегда находил кучу недостатков, считая, что предлагаемое экспертами либо не сработает, либо сработает не так. И эта конструкция не вылилась в то, с чем само Правительство было бы согласно как со своей программой действий. То есть там она была как-то формально одобрена, но реализовывалось только то, что федеральные министерства и Правительство считали нужным из этих разработок взять.

Заканчивая свое выступление, хочу сказать про Указы. На мой взгляд, они тоже не в полном объеме все выполнены, если рассматривать их в ряду последних стратегических или квазистратегических документов, поскольку Указы — это не совсем стратегия. Это, скорее, была замена стратегии, потому что не было нового документа. Указы как политическая программа заменили для Президента и Правительства стратегию. В отношении Указов была другая конструкция, которая отличалась от стратегии, которую мы имели дальше. Эта конструкция предполагает то, что субъектность разработки стратегии ушла из Правительства в Администрацию Президента. Президент определил стратегию, Администрация Президента стала выполнять функции органа, который контролирует реализацию и выносит решение: «реализовано» или «не реализовано». Происходит достаточно жесткий внешний контроль. И Правительство в этой конструкции вынуждено было работать именно по тем целям и задачам, которые установлены в Указах Президента. Эта конструкция тяжеловесна, она генерирует многочисленные уровни контроля, но в отношении небольшого набора конкретных задач с конкретными целями она работает. Может ли она сработать, если это будет стратегия государства, — не знаю. Для определенных, относительно самостоятельных блоков с конкретными КПЭ она явно работает. И конечно, этот опыт можно пытаться использовать при разработке новой Стратегии–2035. Разрабатывая данную стратегию, нужно постараться учесть все те четыре фактора недостатков, которые мы видели при разработке и реализации предыдущей стратегии.

 **Кудрин А. Л.:** Спасибо. Я сейчас вернусь к каждому из вас. Потому что у каждого из вас есть свои оценки, которые хочется уточнить. Андрей, ты что-то добавишь уже к тому, что говорил? Поскольку мы говорим о главных уроках стратегий прошлого... Если нет, то тогда у меня есть вопрос к Михаилу, Олегу и остальным участникам: у нас много было недостатков в формировании и исполнении стратегии, а новая стратегия? Раз мы уже говорим, что она не должна быть размыта, должна быть очень сфокусирована, включать ограниченное количество показателей. Предыдущие стратегии тоже были разные, а какой должна быть новая стратегия? У страны сейчас есть стратегия, включая разные документы и видения, особенно в условиях новых геополитических рисков, новых вызовов рыночной экономики, того, что мы встали фактически перед тем, что в инвестиционном варианте мы будем в экономике иметь стагнацию, у нас снижается уровень жизни, у нас есть сейчас стратегия или ее нет? Мы выходим с какими-то целями, которых пытаемся добиться? Нужно ли это?

Дмитриев М. Э.: У нас сейчас нет никакой стратегии, и это связано прежде всего с тем, что кардинально

изменилась обстановка, в которой развивается страна, и сломалась полностью старая модель роста. Развитие по тем канонам, под которые писалась Стратегия–2020 или даже принимались президентские майские указы, уже невозможно. Но с тех пор реально никакого процесса стратегического мышления, ориентированного на эти новые вызовы, реализовано не было. Он идет, как говорит Олег Фомичев, в Министерстве экономического развития Российской Федерации. И он был инициирован формально, поскольку был принят Закон о стратегическом планировании, и надо было подготовить весь пакет документов. Если уж мы говорим о том, для чего нужна будет новая стратегия, то, на мой взгляд, ответ очень простой. Страна не может дальше развиваться, а все хотят, чтобы она развивалась, и новая стратегия должна быть об идентификации новых драйверов экономического роста, которые реально могут позволить ускорить развитие. И ни о чем другом. Кроме этих драйверов роста, говорить ни о чем не нужно и даже вредно. Сейчас задача состоит именно в том, чтобы восстановить экономический рост и дать импульс устойчивому развитию на 10–15 лет, в течение которых при нормальном развитии событий Россия может войти в категорию развитых стран и стать крупнейшей экономикой Европы. Вот, собственно, об этом и должна быть стратегия, ни о чем другом.

Кудрин А. Л.: Что мы подразумеваем под драйверами? Например, у нас в сфере человеческого капитала, наверное, есть свои проблемы, начиная от демографии и включая образование, которое может не соответствовать нужному уровню. В сфере инфраструктуры есть свои ограничения.

Дмитриев М. Э.: Если мы полезем во всю совокупность проблем, «болячек», которые есть во всех сферах, то мы не получим ни стратегии, ни развития. Мы должны сфокусироваться на том, что в каждой отрасли может внести значительный вклад в экономический рост. Если мы говорим об инфраструктуре (а сегодня будут доклады о сценариях пространственного развития на эту тему), то тридцать триллионов рублей мы можем получить за счет изменения конфигурации инфраструктуры, которое обеспечит более рациональное экономическое использование пространства Российской Федерации. Тридцать триллионов — это очень немалые деньги.

Кудрин А. Л.: Это драйвер?

Дмитриев М. Э.: Естественно. Это огромный драйвер экономического роста, и мы количественно как раз сегодня покажем, насколько он значим для следующего этапа развития. Это пространственный дивиденд, который до сих пор мобилизовать для экономического роста в таких объемах не удавалось.

Кудрин А. Л.: Ты говоришь, что нужны драйверы, что в каждой отрасли должен быть свой драйвер, а у нас много отраслей.

Дмитриев М. Э.: Это принципиально другая позиция. В некоторых отраслях никаких драйверов может и не быть. Таких отраслей, к счастью или к несчастью, очень много. Например, нефтяной сектор сейчас не будет драйвером экономического роста. Добыча, экспорт нефти, в отличие от предыдущих 15 лет, будут отставать по номинальным объемам от темпов роста ВВП, они будут вносить отрицательный вклад в прирост ВВП. Поэтому пытаться оттуда выжать драйвер экономического роста бессмысленно.

Кудрин А. Л.: Хорошо, спасибо.

Дмитриев М. Э.: Я бы только про образование добавил: у нас очень много говорят о том, как надо развивать школьное образование, среднее профессиональное и так далее. Это важно. И важно на долгосрочную перспективу. Но точно не развитие школьного образования ускорит наш экономический рост в ближайшие 5–7 лет. Просто школьники не успеют дорасти до того возраста, когда начнут вкладывать свои новые приобретенные знания в экономику страны. А вот непрерывное образование в условиях стареющего населения с учетом того, что пожилых людей все равно придется вовлекать в экономику и надо будет обучать их принципиально новым навыкам, — это точно один из ключевых драйверов экономического роста. Только что Высшая школа экономики провела международное сопоставление того, как Россия выглядит на фоне других стран со средним и высоким уровнем развития. Мы позади планеты всей в части развития и финансирования непрерывного образования — вот где находится реальный приоритет, вот где находится драйвер роста, без которого экономика развиваться не будет.

Кудрин А. Л.: Но если мы сегодня молодежь в школах не обучим каким-то важным навыкам работы...

Дмитриев М. Э.: Нет, это не значит, что надо забывать о молодежи. Но если мы говорим о том, что нужно ускорить рост именно в ближайшие 10–15 лет, то это другие вопросы.

Кудрин А. Л.: Хорошо, спасибо. Андрей, хотел что-то добавить в отношении стратегий?

Шаронов А. В.: Да, я хотел вернуться к вопросу уроков, что мы должны вынести для себя вновь из прошлого. Михаил чуть глубже пошел в детали экономических драйверов, а я бы чуть-чуть приподнял над ситуацией и сказал, что ряд постулатов был сформулирован еще в 2000 году. Некоторые постулаты были сформулированы до 2000 года и так или

иначе перемещались из стратегии в стратегию, но мне кажется, что фундаментально они не были выполнены. Если говорить формально, то у нас нет стратегии. Но если говорить неформально, то у нас есть тенденции, по которым развивается страна, и которые, например, мне не нравятся, и которые могут быть предметом изменения в новой стратегии.

Мне кажется, что все-таки нам не удалось решить вопрос, который декларировался и декларируется, — о равенстве всех форм собственности. По факту, мы видим, что государственная собственность доминирует. И очень часто за государственными интересами стоят конкретные интересы уже негосударственных организаций, и, к сожалению, государственные институты часто используются как средство недобросовестной конкуренции. В рамках разрабатываемой стратегии нужно выравнивать права всех форм собственности, приоритетное внимание уделить частной собственности, поскольку с этим есть проблемы.

То же самое касается и уменьшения роли государства не как регулятора, а как экономического агента. Этот тезис тоже кочует из стратегии в стратегию, но по факту он не выполняется, и мы должны честно об этом сказать. Либо сказать, что мы этого и хотим (мы ошибались, когда говорили другое), либо перестать об этом говорить, либо (если мы продолжаем это говорить) это должно найти отражение в стратегии.

Второй момент — это соотношение государства и гражданского общества. И сюда бы я привнес вопросы местного самоуправления. К сожалению, Алексей Леонидович, и Правительство, в котором мы с вами работали, тоже было причастно к тому, что мы уменьшали количество ресурсов на уровне местного самоуправления и увеличивали количество ресурсов на федеральном уровне, чтобы захедровать исполнение федеральных задач. Это хорошая идея. Но тем самым мы создали устойчивое представление, что на уровне местного самоуправления нет реальных ресурсов и нет реальных людей (поскольку это взаимозависимые вещи), которые могли бы решать какие-то определенные задачи. Поэтому сейчас, если у нас течет батарея, то нужно писать губернатору, а лучше сразу писать Президенту Российской Федерации, тогда точно эту ситуацию наладят. И это поведение поощряется. Никто не говорит: «Не делайте этого», все говорят: «Да, конечно, нужно так делать». Поэтому еще один постулат состоит в том, что мы должны перевернуть пирамиду, мы должны приучить людей, что львиная доля их проблем решается «на расстоянии вытянутой руки», а не через губернию и не через Кремль, что тоже является важным моментом для стратегии.

И последнее, не менее важное, о чем я хочу сказать, — это система сдержек и противовесов. Если применять ее к отношению бизнесменов и государства, то в каждом первом случае выясняется, что риски совершенно несопоставимы. Если я как чиновник конфликтую по делу с конкретным предпринимателем, то он рискует своим состоянием, а возможно, свободой и жизнью, но я почти ничем не рискую в этой ситуации. Система выстроена так, что она не дает мне никаких отрицательных сигналов по поводу неправомерного поведения, которое уничтожает источник добавленной стоимости, предпринимателя и конкретно его бизнес. То есть система сдержек и противовесов перемещается из стратегии в стратегию и тоже не реализована и является предметом для нашей с вами новой работы.

 **Кудрин А. Л.:** Спасибо. Олег, что-то хочешь добавить?

Фомичев О. В.: Я не буду сейчас погружаться в содержательный вопрос, так как у нас будет еще целая панельная сессия по поводу Стратегии–2020. Я отвечаю на вопрос, который задал Алексей Леонидович, о том, есть ли у нас сейчас стратегия. До презентации Андрея Владимировича я бы согласился полностью с Михаилом Эгоновичем и сказал бы, что у нас нет стратегии. Но теперь понимаю, что есть школа стратегирования, которая называется «внешние вызовы» и вот у нас есть теперь стратегия ad hoc. Наша стратегия за последние три года — это реакция на внешние вызовы. И все содержание нашей реальной повестки дня — то, над чем работает Правительство, — определяется, собственно, этими внешними вызовами и тем, как Правительство на них реагирует (например, импортозамещением, контрсанкциями, развитием отрасли средств производства и так далее).

Хочу поговорить, о том, что нужно делать в новой стратегии, чтобы она не была как предыдущая. Опираясь на то, что сказал Михаил Эгонович, нам очень важно разделить текущую деятельность Правительства и стратегию достижения стратегических задач, потому что мы всегда их объединяем, мы считаем, что стратегия — это вся деятельность Правительства. Но у Правительства есть функционал, который оно выполняет в любой стране. Это функции ведомства в их сфере компетенции — развитие дорог, образование, здравоохранение и так далее. Это огромная повестка дня. У каждого ведомства должен быть свой план работ, как они по своему направлению деятельности его там реализуют, это действительно текущая повестка дня в их сфере. И поверх этого должна быть очень небольшая стратегия, фиксирующая приоритеты, без которых государство в том виде, в каком мы хотим его видеть, просто не состоится. Эти приоритеты должны уже

контролироваться с самого высокого уровня, и как раз всю систему поручений, которая у нас есть, нужно перевести ровно на уровень реализации стратегии. И поручения должны корректировать ход реализации тех стратегических задач, которых немного и которыми можно с уровня Президента каким-то образом управлять (как это мы видим на практике реализации Указов).

Кудрин А. Л.: Сформировался новый подход реагирования *ad hoc*, который применяется в последние три года. Его можно считать нашей новой стратегией. Может быть, нам нужна другая, но у нас есть очень важные обстоятельства, которые нам не позволяют развернуться в каком-то другом направлении. Работая с бизнесом в последние дни, я хочу сказать, что всех очень интересуют вопросы ближайшей перспективы — 10–15 лет, а может быть, и больше:

- ☐ Будут ли у нас дальнейшие ограничения в торговле или нет?
- ☐ Будет ли у нас ограничение свободного капитала или нет?
- ☐ Будет ли у нас открытая экономика с вхождением в мировые цепочки добавленной стоимости, или мы будем опираться на импортозамещение?

Это большие стратегические развилки. И если мы сегодня не отвечаем на эти вопросы, то это очень серьезно влияет на выбор стратегии для инвестирования. И то, что мы третий год теряем инвестиции, является ответом инвесторов, видят ли они здесь стратегию или пока выжидают. Да, может быть, нынешняя политика еще как-то обретет форму, структуру и дальше даст ответы на эти вопросы, а сейчас нужно еще немного подождать. Они ждут, а у нас третий год снижается объем инвестиций, теперь уже и третий год снижается и уровень жизни. Может быть, это является результатом этой стратегии? Может быть, это вынужденный шаг, а дальше мы перейдем к постоянному наращиванию этих возможностей в рамках этой выбранной стратегии? Есть много вопросов.

Коллеги, я хочу передать слово тем участникам, которым я его еще не давал. Прежде всего хочу передать слово Дмитрию Панкину, который занимает очень интересную позицию. Он является председателем правления Евразийского банка развития — это межгосударственный банк, который, по сути, выполняет роль МВФ и Мирового банка для нашего евразийского сообщества. Он кредитует и крупные компании, и страны — и Белоруссию, и Казахстан, и другие. Может быть, поэтому он так и называется: Евразийский банк развития.

Дмитрий, у вас есть опыт того, как эти страны сейчас реализуют свои стратегии? Что происходит у Назарбаева с его программой «100 конкретных шагов»?

Панкин Дмитрий Владимирович: Спасибо, Алексей Леонидович! Я думаю, что это верное сравнение: мы являемся и мини-МВФ, и мини-Мировым банком, поскольку мы выполняем в какой-то степени и функции Мирового банка, и функции Международного валютного фонда. Что это за функции, и как мы их выполняем? Это страновые кредиты и принятие программ и стратегий в каждой стране. У нас уже сложились определенный опыт работы и практика выдачи кредитов таким странам, как Белоруссия, Таджикистан, Киргизия, Армения. Причем каждая выдача кредита сопровождается принятием страной национальной программы.

Например, чем эта национальная программа является в Белоруссии? Это уход от множественности валютных курсов, прекращение государственного стимулирования, государственного кредитования экономики, выход тарифов на коммунальные услуги и электроэнергию на рыночный уровень. Вы знаете, это в определенной степени получается. Казалось бы, у нас сложилось такое впечатление, что Белоруссия является классическим примером «заповедника социализма», что там ничего не меняется, что это застывшая страна. Но там реально удается проводить какие-то изменения. Там произошли существенные изменения в валютной политике, теперь работает рыночный валютный курс, произошел уход от множественности валютных курсов. Тарифы существенно приближены к рыночным тарифам. Значительно сократилось государственное стимулирование экономики.

По Таджикистану и Армении у нас кредит сопровождается четкими условиями, такими как принятие налогового кодекса, отказ от системы множественности таможенных и налоговых льгот. Допустим, в Армении такими условиями являются реформа электроэнергетики, переход на электронные системы закупок.

Какие можно сделать выводы из нашего пока ограниченного опыта? Прежде всего, когда мы говорим о таких стратегиях, то очень важно, чтобы изначально правильно ставилась задача. Допустим, если в той же Белоруссии поставить задачу изменить белорусское общество и в течение трех лет сделать из Белоруссии Сингапур — это нереально и несерьезно. И результат будет соответствующим. То есть надо ставить реальные задачи. Рыночный валютный курс — это реальная задача, уйти от чрезмерной внутренней накачки спроса за счет государственного стимулирования — это реальная задача. Первый вывод состоит в том, что важна реальная постановка задач.

Второй вывод состоит в том, что в этих стратегиях и программах должны быть четко сформированы ориентиры, прописаны четкие количественные показатели. В первоначальных программах, когда мы

допускали формулирование неких общих размытых определений, таких как уменьшение стимулирования экономики, прекращение государственного кредитования, то это не работало. Нужна четкая формулировка. Например, на определенный процент сократить такой-то объем — это работает.

Третий вывод состоит в том, что необходим постоянный внешний контроль реализации программы. Как структурирована программа транша? Допустим, что у Белоруссии сейчас кредит составляет 2 миллиарда (4 транша по 500 миллионов), к каждому траншу поставлена определенная количественная задача. Если вы провели такие-то реформы, достигли таких-то показателей по увеличению тарифов, достигли таких-то показателей по сокращению государственного кредитования экономики, то получите следующий транш. Если не достигли определенных показателей, то извините, транш не выдается. То же самое с Таджикистаном и Киргизией. То есть такая система работает. Повторю, что здесь очень важны этот внешний фактор и постоянный мониторинг ситуации. Мало полагаться на отчеты правительств, постоянно должна выезжать команда Банка и проводить проверки того, как идет достижение тех или иных целей, которые закреплены в программе.

Кудрин А. Л.: Дмитрий, но МВФ не очень любят во многих странах, потому что они «выкручивают руки», заставляют проводить реформы, ставят задачи, которые нужно при кредитовании выполнять. Вас тоже там не любят? Может быть, там есть свои люди, которые считают, что накачка эмиссионными деньгами экономики — это хорошо, а вы тут мешаєте им развиваться и говорите, что нужно опираться на другие факторы. Как там вам приходится?

Панкин Д. В.: Естественно, Алексей Леонидович, вы правы в том, что каждый раз происходят ожесточенные споры. Согласование такой программы — это очень непросто. Есть множество противников. Но опять-таки, мы исходим из реалистичной задачи, которая состоит в том, что надо реализовать программу. Задача не состоит в том, чтобы изменить общественный строй Белоруссии.

Кудрин А. Л.: Я, например, помню, как Россия после того, как очень долго выполняла установки по реформам, нормализовала свой бюджетный баланс, смогла погасить задолженности по кредитам и тем самым как-то стала спокойнее жить. То есть реализовала целый ряд реформ, которые привели к тому, что нам не потребовались больше кредиты МВФ. Значит, чтобы с вами расстаться, нужно провести какие-то реформы, чтобы стабилизировать свою экономику и тем самым меньше к вам обращаться. У вас же есть инвестиционные кредиты на развитие, не только связанные со страновыми кредитами?

Панкин Д. В.: Да, безусловно, но это уже другая часть «балета». Это кредиты, например, на реконструкцию электростанции, на модернизацию гидроэлектростанций, на строительство новых дорог в Армении, Таджикистане. То есть это уже немного другая тема, не о нашем стратегическом планировании. Но интересен, конечно, опыт Казахстана, который у нас не получает кредитов как страна, у него нет программы МВФ. На мой взгляд, наши страны в определенной степени очень близки. Та же самая общественная ментальность, близкий общественный строй, очень близкая зависимость от энергоресурсов, и те изменения, и та последовательность стратегий, которая принималась в Казахстане. Допустим, в начале, в 1997 году, была Стратегия «Казахстан 2030 года», потом была принята Стратегия «Казахстан-2050», сейчас есть Стратегия «100 конкретных шагов». На мой взгляд, можно много говорить о плюсах, минусах, опыте. Но интересно то, что если первые стратегии говорили, например, о диверсификации экономики, уходе от энергозависимости, то сейчас стратегия — это формирование новой общественной модели, это подотчетное государство, это верховенство закона, это эффективный государственный аппарат. Вот суть Стратегии «100 конкретных шагов». И дальше идут 100 конкретных мер, которые распределяются по этим направлениям.

Кудрин А. Л.: Михаил Эгонович нам говорит, что надо сузить количество мер, чтобы все исполнилось, а здесь их 100. Посмотрим, что у них получится.

Дмитриев М. Э.: Вот я бы как раз привел в пример эту подведомственную Дмитрию страну, которую я знаю, может быть, лучше, чем другие. Есть много доноров, каждый из них формулирует такие же программы, как Евразийский банк развития, в результате в этой стране существует порядка семисот стратегий и программ, которые они теоретически должны мониторить и реализовывать. Понятно, что это номинальный ворох документов, с которым просто технически невозможно работать. А это является результатом фрагментации донорского сообщества, потому что каждую страну так или иначе финансируют и помогают ей развиваться десятки международных доноров.

Панкин Д. В.: Михаил, знаете, я с вами не соглашусь, так как всегда в каждой стране есть даже формальный клуб международных банков, которые собираются, обсуждают, работают, а очень часто есть неформальный клуб прямо в той стране, про которую я рассказывал. К нам постоянно обращается тот же МВФ и спрашивает: «Что вы предполагаете сделать?». Соответственно, мы то же самое обсуждаем с МВФ, с Европейским банком развития, и эти требования фактически почти полностью одинаковые. И по Армении, и по Киргизии, и даже по

Белоруссии у нас очень близки требования с другими программами, и здесь такого разноречия нет.

Кудрин А. Л.: Дмитрий, вот вы говорите, что у Казахстана такая государственная программа: подконтрольность власти обществу и верховенство права. Они ее исполняют?

Панкин Д. В.: Если говорить политкорректно, то это серьезный вызов казахстанскому обществу.

Кудрин А. Л.: Вообще-то, это вызов и нам тоже, если они раньше нас это сделают.

Панкин Д. В.: Вы знаете, пока получается, эффект у них лучше. То есть такого, как у нас, падения экономики нет, а даже есть рост в 1–1,5% по прошлому году и по этому году. Идет прирост иностранных инвестиций в страну. Таким образом, пока у них результат лучше.

Кудрин А. Л.: Спасибо, я хочу перейти к Алексею Николаевичу Диденко, председателю Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления. Вы уже не первый год депутат и переизбрались, у вас уже есть опыт парламентской работы. Скажите, какова роль Парламента? Я имею в виду не только на федеральном уровне, но и на уровне субъекта Российской Федерации. Вы, по-моему, из Томска? Как должна выполняться Стратегия? Например, губернатор вносит свою Стратегию, и депутаты единогласно ее утверждают. В чем их роль?

Диденко Алексей Николаевич: Нет, это не совсем так. Здесь вначале было сказано уже о том, что русский характер накладывает свой отпечаток. Это действительно так. Нужно учитывать в любой стратегии, в экономической модели и в определении стратегии развития особенности национального характера, и религии господствующей, и так далее. Мы прекрасно знаем главных теоретиков этого вопроса — например, Макса Вебера и его «Протестантскую этику и дух капитализма». Это все описано. И действительно, высокая степень персонализации, ориентации на личность в российском обществе существует. Она несколько отличается на федеральном, региональном уровнях в силу конституционных основ ввиду того, что безусловным правом на определение стратегии развития в федеральном центре обладает Президент России. В соответствии с Конституцией он является гарантом Конституции и главой государства, он определяет основные направления внешней и внутренней политики.

В регионах сложилась несколько иная ситуация ввиду того, что главами субъектов становились на этапах развития новой государственности по-разному, разными способами. С 2004 по 2012 год они назначались, наделялись полномочиями указом Пре-

зидента. С 2012 года идут прямые выборы, и в сентябре будущего года появятся уже через прямые выборы избранные губернаторы, которые сейчас продолжают осуществлять свои полномочия, будучи ими наделенными. Так вот, конечно, представителями регионов отмечалось, что в субъектах очень многое зависит от личности губернатора и его личной заинтересованности в определении каких-то стратегических направлений. Но с учетом того, что я уже сказал, управленческие команды в регионах меняются гораздо чаще в силу разных механизмов и, безусловно, обладают более низким уровнем electoralной поддержки. Очень часто бывает, что вместе с губернатором пропадают тот запал и та стратегия, которую он определил. Наш Президент находится выше партии, он выше Правительства и является гарантом и защитником прав и свобод.

В субъектах федерации у нас есть случаи, когда губернаторы являются представителями различных политических сил. Здесь, конечно, роль регионального парламента, нам представляется, необходимо увеличивать. Она обеспечит более устойчивое достижение показателей, большую сбалансированность, самое главное — вовлечение в процесс утверждения стратегии большего круга заинтересованных. В первую очередь речь о политических партиях, общественности и наших избирателях. Люди не живут в каких-то стратегиях, программах, они живут в конкретных городах, поселках, селах. И те стратегии, которые предлагаются, должны восприниматься этими людьми, живущими в конкретных районах, городах, поселках и поселениях. И эта инклюзивность, вовлечение всех этих участников в процесс стратегирования нам представляется очень важным.

Должно происходить вовлечение регионов в процесс выработки федеральной стратегии, использование лучших практик разработки стратегии. Многие субъекты, не дожидаясь принятия федерального закона, активно эту работу вели, успешные практики выводились на монитор. Вчера на круглом столе, кстати, была очень оживленная дискуссия по поводу того, стоит ли нам обеспечивать глубину этих сквозных показателей, целей, приоритетов, индикаторов до уровня сельского поселения. Вот уже прозвучала идея о том, что у нас пирамида перевернута доходной базой. В основном она на первоначальном этапе была сконцентрирована в центре, затем полномочия, в том числе и полномочия по выполнению майских указов, спускались на регион. Постепенно, инертно, но доходная база спустилась на региональный уровень. Если пирамида раньше была перевернута вершиной вниз, то теперь можно говорить о том, что это ромбик. Все-таки основная часть доходной базы продолжает оставаться на уровне субъекта, и очень часто муниципалитеты получают помощь только в виде субсидий, поэтому глубина «погружений», на

наш взгляд, должна доходить до уровня городских и сельских поселений. Поэтому когда мы говорим о том, что приходится распределять доходы регионального бюджета, нужно оценивать эффективность работы тех или иных муниципалитетов.

Неизбежно, говоря о стратегии, вовлечении регионов и муниципалов в процессы стратегирования, мы вынуждены возвращаться к проблемам бюджетного федерализма, к экономической самодостаточности субъектов. Безусловно, ситуация, когда приближается 2017 год, очень серьезная дата — 100 лет Октябрьской революции, — нужно подумать о политике бюджетной сбалансированности, когда мы у успешных регионов, у активных регионов берем часть дохода и распределяем неэффективным, неуспешным регионам. На фоне приближающегося юбилея это звучит весьма и весьма зловеще. Поэтому если говорить о распределении полномочий в процессе стратегирования по вертикали, безусловно, необходимо вовлекать и муниципальные образования: города и районы. Вопрос стратегий поселения остается дискуссионным, здесь были разные точки зрения, видимо, какой-то еще потенциал для диалога есть.

Кудрин А. Л.: Алексей, вы сказали, что можно распределить полномочия и финансы, продолжать децентрализовать часть финансов, я так понимаю?

Диденко А. Н.: Безусловно.

Кудрин А. Л.: Это означает, что мы на федеральном уровне будем меньше концентрировать ресурсов для армии, для высшего образования, для каких-то таких целевых программ, для высоких технологий в медицине, и это, по-вашему, неплохо? Вы считаете, что сегодня есть те задачи, которые нужно решать в большей степени на низовом уровне в субъектах Российской Федерации?

Диденко А. Н.: Но эти задачи и показатели направления должны быть сквозными, это вне всяких сомнений.

Кудрин А. Л.: Но ресурсы-то? Нужно поделить?

Диденко А. Н.: Их эффективное субсидиарное распределение между разными уровнями публичной власти должно происходить. Если мы говорим о том, что у нас социально-ориентированная стратегия, идут инвестиции в человека, в капитал, в социальную сферу, то люди живут, рождаются, работают, учатся и умирают в поселениях, городах, населенных пунктах. Поэтому из-за того, что доходная база у нас концентрировалась в центре и на уровне субъекта, с элементарными вопросами местного значения жизнеобеспечения, которыми должен заниматься глава сельского поселения, люди обращаются чаще к Президенту страны, в Правительство, нежели к своему местному главе.

Кудрин А. Л.: Спасибо, мы потом еще к вам вернемся. Я хочу сказать, что вы отметили очень важный момент — то, что одним из факторов работы над стратегией является всеобщая вовлеченность, чтобы был элемент консенсуса (о нем вначале тоже говорил и Андрей Шаронов) в подходах к стратегированию. И здесь роль парламентов очень важна, у нас она, на мой взгляд, еще не оформилась до конца: кто, где, как принимает участие, потому что, допустим, указы ни с кем не обсуждаются, они были объявлены, даже со многими членами Правительства они не обсуждались. Это был один жанр задания целей. Вы говорите о том, что лучше, если проводится обсуждение перед утверждением?

Диденко А. Н.: Мы исходим из объективной реальности. В 2014 году появился Федеральный закон о стратегическом планировании. И очень большой круг вопросов был перенесен на «думскую» площадку на региональном, муниципальном уровнях.

Кудрин А. Л.: То есть теперь указы не должны появляться без обсуждения на «думской» площадке?

Диденко А. Н.: Исходя из принципа разделения властей, представляется объективным, что процесс стратегирования будет распределен как по вертикали, так и по горизонтали. И если исходить из аналогии бюджетного процесса, то мы предлагаем оставить исключительное, суверенное право Президента, главы страны, на разработку и предложение указанных стратегий на федеральном уровне. Это не обсуждается. В рамках полномочий по парламентскому контролю и в соответствии с Бюджетным кодексом Парламент страны наделен довольно широким кругом полномочий по корректировкам бюджета, по принятию отчета об исполнении бюджета. Если мы говорим о региональном уровне, то представляется, что все-таки разработка и реализация стратегии должны лежать на исполнительных органах власти, а ее принятие и обсуждение, конечно, должны происходить на площадке регионального парламента.

Кудрин А. Л.: Нужна ли новая федеральная стратегия взамен тех более или менее стратегических документов, которые сейчас есть?

Диденко А. Н.: Безусловно, мы все ждем ее летом следующего года. Почему это произошло? Об этом уже много было сказано. Майские указы в 2012 году были опубликованы. О том, что произошло между 2012 и концом 2014 года и в 2015 году, напоминать не приходится. Эти факторы, эти внешние вызовы невозможно игнорировать. То есть необходимо подстраиваться. Я думаю, что сроки по внесению соответствующих программ были перенесены, во-первых, в связи с тем, что пришлось их корректировать ввиду внешнеполитических вызовов и факторов;

во-вторых, важно, что следующий год будет довольно непростым в социально-экономическом плане, и если говорить о долгосрочной стратегии, то за точку отчета нужно брать, наверное, какой-то первоначальный этап.

Кудрин А. Л.: Хорошо, спасибо. Мы еще вернемся, у меня еще будут потом вопросы. Я сейчас хочу перейти к Анатолию Анатольевичу Мещерякову, статс-секретарю — вице-президенту ОАО «РЖД». ОАО «РЖД» — это одна из таких фундаментальных инфраструктур, которая держит значительную часть экономики: собственно, большую часть грузов мы перевозим по железной дороге. От самочувствия железной дороги, от инвестиционных возможностей, от развития тоже зависит развитие и регионов, и целых отраслей. Мы все знаем, как тариф очень чувствительно влияет на провоз то зерна, то угля, то металлов, то других товаров.

Какая у вас стратегия? И что вы думаете о транспортной инфраструктуре? Что у нас с ней? Она у нас в здоровом состоянии, соответствует современным вызовам экономики? Потому что здесь Михаил уже говорил о драйвере, который мы можем найти в области транспортных инфраструктур, о том, что здесь есть драйвер. Что вы думаете в отношении железных дорог?

Мещеряков Анатолий Анатольевич: Спасибо, Алексей Леонидович! Я позволю себе взглянуть на глобальную стратегию несколько снизу, с точки зрения реального сектора экономики, и как вообще подходить к декомпозиции тех целей, которые мы ставим на федеральном уровне. Можно ли вот такие отраслевые стратегии или мини-стратегии реализовывать успешно? Да, можно. Причем не только в области исключительно железных дорог, но, например, если мы посмотрим Стратегию развития московского транспортного узла, которая, по общему взгляду, реализуется успешно, и она уже достаточно длительное время реализуется, то там участвуют в реализации и федеральный уровень, и региональный уровень, и железная дорога.

То же самое можно говорить о Стратегии развития Северо-Западного региона и подходов к портам. Например, благодаря достаточно успешной реализации этой Стратегии у нас на Балтике появился новый порт «Усть-Луга», и другие порты сейчас развиваются. «Усть-Луга» сейчас становится одним из крупнейших портов на Балтике, одним из самых динамично развивающихся.

Есть ли общее удовлетворение от того, что сейчас все сделано полностью успешно? Нет, конечно. Потому что как только мы сами себе это скажем, то это означает, что нам надо вставать со своих кресел и уходить куда-то в другое место. Но с другой стороны, в том числе и реализация подобных стратегий не

только в железнодорожной отрасли, но и в авиации, и в развитии автомобильных дорог, позволяет России постепенно занимать более высокую позицию в рейтинге качества дорог, качества инфраструктуры — как железнодорожной, так и автомобильной. Да, качество автомобильной инфраструктуры улучшается не такими быстрыми темпами, как хотелось бы, но, по крайней мере, поступательное движение идет вперед.

Говоря о будущем, о драйверах, Михаил Эгонович упоминал Стратегию развития высокоскоростного и скоростного движения. Мы, когда анализировали эффекты от реализации данной Стратегии, увидели, что, действительно, только за 15 лет реализации вклад в темпы роста ВВП составит порядка 20 триллионов рублей. При этом мы считали до 2040 года, что это будет порядка 25–30 миллиардов рублей. Здесь мы обнаружили при расчетах, что впервые у нас в стране есть оцененные так называемые агломерационные эффекты, когда в зоне тяготения сети высокоскоростных и скоростных дорог живет порядка 70 миллионов человек, или 70% общей численности населения нашей страны. Поэтому драйверы есть, и я думаю, что на них можно фокусироваться.

Я позволю себе вернуться к урокам тех стратегий уже не только верхнего уровня, но и более низкого уровня, которые мы реализуем. В свое время, когда очень активно обсуждали развитие Москвы, эксперты говорили, что одна из проблем состоит в недоучете возможностей улично-дорожной сети — в представлении о том, что ее возможности неограниченны. То есть сколько где новых объектов ни построим, дорожная сеть вместит все потоки, с ними связанные. У нас, по-моему, такой же подход просматривается, когда мы разрабатываем и региональные стратегии. В том плане, что инфраструктура есть, и она безразмерна, и что бы мы ни построили, всегда есть куда что довести. Я думаю, что это не до конца правильная предпосылка, и надо учитывать необходимость развития инфраструктуры. На мой взгляд, у нас не хватает на сегодняшний день инструментария аналитического и расчетного для прогнозирования, потому что мы пытаемся свои расчеты строить на межотраслевом балансе. Но мой опыт подсказывает, что на федеральном уровне подобных инструментариев до сих пор не хватает. И мы еще должны учитывать то, каким образом мы будем оценивать ход реализации тех или иных стратегий и как часто будем вносить поправки. Потому что по некоторым проектам мы сегодня приняли решение, а завтра их уже пересматриваем, что, например, в развитии инфраструктуры просто невозможно.

Кудрин А. Л.: Инфраструктура — это вообще очень ресурсоемкая отрасль. Чтобы нам вывести на должный уровень инфраструктуру и железнодорожную, и автомобильную, и другие пути сообщения

(речные, морские, трубопроводные, авиационные), нужны инвестиции. Нужно вкладываться, причем необходимо новое качество инвестиций, более модернизированное, современное, более быстрое, безопасное. Вот мы чувствуем, что стоим перед тем, что в рамках ближайших 5–10 лет мы сможем существенно нарастить возможность инфраструктуры и вывести на уровень, соответствующий требованиям экономики. Если этот фактор не будет мобилизован, то значит, и общий рост, скорее всего, не будет высоким. У нас есть здесь стратегическое понимание того, как мы это сделаем?

Мещеряков А. А.: Я думаю, что стратегическое понимание есть, и в том числе это механизмы частно-государственного партнерства, потому что без этих механизмов в настоящее время в том числе и развитие магистральной инфраструктуры невозможно. Примеры такие уже есть. Я думаю, что в ближайшее время в рамках частно-государственного партнерства мы приступим к реализации «Северного широтного хода». Буквально недавно мы подписали соответствующие документы с регионами. И это будут те примеры, которые позволят нам привлечь частные инвестиции в развитие инфраструктуры. Правда, есть здесь одна небольшая тонкость — это законодательное ограничение, но совместно с министерствами и с федеральными ведомствами мы над этим работаем.

Кудрин А. Л.: Спасибо. Михаил, решим проблему инфраструктурную в ближайшие лет 10? Сумеем этот драйвер мобилизовать? Что нам мешает его мобилизовать, если мы его осознаем, понимаем? Я это понимаю, вы понимаете, все здесь присутствующие, вот они все из регионов, понимают.

Дмитриев М. Э.: На самом деле, мне кажется, что эта проблема гораздо проще, чем нам кажется. Главное, что необходимо сделать, — это более эффективно распределить риски инвестиционных проектов между государством и частными инвесторами. При этом нужно обеспечить систему (и мы ее уже детально проработали и в ноябре уже вынесем на широкое публичное обсуждение), при которой расходы государства на участие в инвестиционных проектах будут покрываться за счет будущего роста доходов, которые создадут сами инфраструктурные проекты, влияя на экономику.

И это так называемый механизм *tax increment finance*, для России его было очень трудно разработать с учетом специфики нашей налоговой системы и бюджетного федерализма, но мы сейчас сделали механизм, который России весьма подходит и укладывается в наше бюджетное законодательство. Если это будет сделано, то 1,5 триллиона в год дополнительных инвестиций в инфраструктуру, полученных рыночным путем за счет инвесторов с рынка, — это

абсолютно реальная величина. 1,5 триллиона дополнительных инвестиций в дополнение к тем примерно 3 триллионам, которые и так вкладываются в инфраструктуру.

Кудрин А. Л.: Посмотрите, очень серьезно. Примерно 3 триллиона сейчас вкладывается в инфраструктуру. Вы считаете, что мы сможем мобилизовать еще 1,5 триллиона? Когда мы выйдем на этот темп в 1,5 триллиона?

Дмитриев М. Э.: В течение 3–5 лет.

Кудрин А. Л.: А что мы должны для этого сделать?

Дмитриев М. Э.: Мы должны реализовать концепцию формирования рынка. Это довольно детальная дорожная карта, где много технических решений, но все они технически важны.

Кудрин А. Л.: Хорошо, мы запишем это в стратегию.

Дмитриев М. Э.: Мы в ноябре ее представляем публично. Это реальный документ.

Кудрин А. Л.: Цена вопроса составляет 1,5 триллиона дополнительных инвестиций в год, это серьезно. Возьмем на вооружение. Я хочу теперь перейти к единственной женщине в этой пленарной дискуссии — Наталии Борисовой, директору Центра привлечения инвестиций в регионы Российской Федерации Российского фонда прямых инвестиций. Ваш Российский фонд прямых инвестиций очень серьезным делом занимается и умело привлекает инвестиции из-за рубежа, совмещает софинансирование внутри страны.

Но у нас последние годы как раз с иностранными инвестициями произошли серьезные изменения, у нас даже в 2013 году прямые иностранные инвестиции в Россию составляли около 75 миллиардов долларов. В прошлом году — около 5 миллиардов долларов. У нас эта геополитическая ситуация отняла 70 миллиардов долларов в год прямого финансирования. Это означает около 4 триллионов в рублях. Это очень серьезный вызов, перед которым мы встали. И ваш Фонд сегодня громадную работу проводит, чтобы найти новые модели финансирования, снижения рисков для инвесторов. Наверное, кроме вашего Фонда, с инвесторами так масштабно никто не работает, и с точки зрения географии тоже (Ближний Восток, Азия, другие регионы мира). Как нам преодолеть эту проблему? Но я вас хочу сразу попросить сразу говорить и о тех проблемах, которые мы обсуждали, может быть, и о региональном стратегировании, и о федеральном. Чего вам не хватает, для того чтобы вы еще более убедительно говорили с инвесторами?

Борисова Наталия Петровна: Спасибо, Алексей Леонидович, я ваш вопрос по поводу иностранных инвестиций оставляю на последнюю часть своего выступления. Пусть сохраняется некоторая интрига.

А хочу начать с того, чтобы поделиться своим опытом и внести свою лепту в эту базу знаний стратегий прошлого. Хочу вспомнить 2007 год. Это был первый опыт разработки стратегии макрорегиона по инициативе Дмитрия Николаевича Козака, тогда он был в роли полномочного представителя Президента Российской Федерации в Южном федеральном округе, где разрабатывалась стратегия развития Юга России. Михаил Эгонович Дмитриев принимал тогда участие в рамках ЦСР и консорциума Strategy Partners. Стратегия была разработана по заказу власти, но финансировалась на деньги бизнеса, то есть вот эта дуальность сохранялась. Я помню, что на странице «Ведомостей» была специальная колонка, где была презентация Стратегии, где шло большое количество комментариев и так далее. То есть фактор публичного обсуждения тоже использовался.

Если вспомнить, каков был главный посыл, то это была история с эффективностью и производительностью. То есть главный посыл состоял в том, что текущая структура экономики Юга России неэффективна и обеспечивает занятость населения в секторах с преимущественно низкой производительностью и как следствие — с низкой заработной платой. Соответственно, главными задачами Стратегии ставились изменение структуры экономики в сторону развития секторов с более высокой производительностью и (в силу специфики округа) рост занятости населения. Здесь я хочу обратить внимание на противоречие, которое мы изначально заложили в Стратегию. И в принципе, это те ошибки, которых следует избегать в дальнейшем. Мы говорили об увеличении занятости и развитии секторов с высокой производительностью. Как известно, экономически эффективные сектора и рост производительности предполагают не увеличение занятости, а наоборот, уменьшение занятого населения. А тогда мы считали красивые цифры, что создание 1 миллиона рабочих мест (это тогда составляло примерно 10% от занятых в округе) в отраслях со среднероссийской производительностью позволит устранить текущую дотационность. Но округ по-прежнему дотационен. Можно сослаться на то, что реализация Стратегии пришлось на 2008–2009 годы, что это был разгар кризиса. Но будем откровенными, на мой взгляд, действительно не хватило тогда в рамках реализации адекватного механизма принятия инвестиционных решений. Критерием в рамках реализации не только этой, но и всех наших стратегий, как ни обидно это говорить, все-таки является не максимизация экономической эффективности, а минимизация негативных социальных последствий.

С этой точки зрения можно приводить пример Российского фонда прямых инвестиций. Мы являемся, на мой взгляд, реально правильным инвестиционным фильтром. Потому что несмотря на то, что мы являемся государственным институтом, мы работаем на рыночных условиях как классический инвестиционный фонд. И для нас главной в инвестиционном проекте является экономическая эффективность. У нас нет критериев, которые часто ставятся во главу угла при реализации. Это экологическая эффективность, инновационный потенциал, социальная эффективность, региональное значение. Мы почему-то всегда забываем об этой невидимой руке рынка. Стратегия будет эффективно реализована, если она будет основываться на экономических критериях. Соответственно, результаты деятельности Фонда, о которых вы сказали, это подтверждают. Мы выбираем «правильные» компании, которые обеспечивают двузначный рост, и Фонд у нас сейчас, даже несмотря на тяжелые условия, обеспечивает положительную даже долларовую доходность.

А теперь возвращусь к вашему вопросу про прямые иностранные инвестиции. Это тоже может быть одной из ошибок, которой стоит избежать. На самом деле, при разработке стратегии надо не только заглянуть вперед, но и отталкиваться от действительных фактов, которые, наверное, получены из разных источников и сведены в правильную корректную картину. Я не соглашусь с Алексеем Леонидовичем по поводу того, что у нас за последние 3 года упали иностранные инвестиции, даже если мы говорим о ЦБ. ЦБ в последние 2 года нам говорил о том, что действительно все плохо. Но в этом году ЦБ зафиксировал наибольший рост инвестиций в акционерный капитал более чем за 3 года, прямые иностранные инвестиции во внебанковские отрасли в январе-сентябре 2016 года составили 8,3 миллиарда рублей, это рост в 3,6 раза — это данные ЦБ.

 **Кудрин А. Л.:** В этом году?

Борисова Н. П.: Если мы говорим о 2014 и 2015 годах, то мы в РФПИ ведем мониторинг новых проектов в сфере производства с участием иностранных инвесторов. Хочу сказать, что даже в кризисном 2015 году рост числа проектов в Российской Федерации с участием иностранных инвесторов составил 60%, по сравнению с успешным 2014 годом. Первое полугодие 2014 года было очень успешным. Даже по сравнению с успешным 2014 годом в 2015 году иностранные инвесторы не прекратили приходить в Россию. Некоторые сделки мы просто не объявляли в силу того, что это было не публично.

 **Кудрин А. Л.:** То есть у вас немного другая статистика, чем у Центрального банка, да?

Борисова Н. П.: Я сейчас говорю о количестве проектов с иностранным участием, не о денежной сумме.

 **Кудрин А. Л.:** Всей, не только вашей?

Борисова Н. П.: Не только нашей, нет. Причем наши цифры подтверждаются: например, мы сравнивали с тем, что делает «Эрнст энд Янг», европейский офис. **European investment monitor** делают обзор по миру и в том числе по Европе — количество проектов с FDI, то есть у них тоже рост в 2015 году составил 61%, и этот показатель оказался одним из самых высоких.

 **Кудрин А. Л.:** То есть это не 60% от 2014 года, это плюс 60% к 2014 году?

Борисова Н. П.: Плюс, да. У Российской Федерации, например, в этом году 8-е место среди европейских стран по активности международных инвесторов. Россия заняла 4-е место в Европе по количеству проектов с участием иностранных инвесторов в производстве. Если говорить, например, о нашем мониторинге, здесь мы совпадаем по нашим данным с «Эрнст энд Янг». В 2016 году этого еще никто не считал, и я могу поделиться нашими цифрами. За первое полугодие 2016 года количество проектов с иностранным участием в России уже составило 83% от всего 2015 года.

 **Кудрин А. Л.:** Плюс?

Борисова Н. П.: Нет, 83% от всего 2015 года, то есть за полгода уже 83%, соответственно, я здесь говорю о количестве проектов с иностранным участием, но и если мы говорим о росте цифр в натуральном выражении, то ЦБ у нас в этом году официально фиксирует рост в 3,6 раза — 8,3 миллиарда. Поэтому давайте не будем отталкиваться от стандартных стереотипов и мифов, что у нас кризис, иностранные инвесторы в Россию не идут. Иностранные инвесторы идут в Россию, мы только как Российский фонд прямых инвестиций за этот год удвоили свой портфель и привлекли 27 миллиардов соинвестиций. Но и с точки зрения официальной статистики это тоже так. Просто все привыкли думать, что в России все плохо, а в России все хорошо, в России интересно иностранцам.

 **Кудрин А. Л.:** Нет, мы не должны здесь говорить, что все плохо, но инвестиции у нас даже по официальной статистике пока падают третий год. Когда мы говорим о прямых иностранных инвестициях, то, действительно, Росстат не дает сейчас данных, у нас данные только ЦБ дает. ЦБ дает данные по своей методике, которая не совсем совпадает с расчетом инвестиций по всей экономике у нас в России. Поэтому мы должны сказать, что это не совсем до конца сопоставимые цифры, это примерно сопоставимо,

когда мы говорим, что в 2013 году было 75 миллиардов прямых инвестиций, а в 2015 году — 5 миллиардов. Это тем не менее данные ЦБ, и другой такой методики, которая считает все условия финансовых операций, у нас нет. И я понимаю, что, возможно, у нас по отдельным направлениям будет происходить рост, но, действительно, нам нужно взвесить противоречивость этих цифр и прийти к выводу, как нам считать иностранное участие. В любом случае то, что вы делаете, — это грандиозно, потому что вы действительно поддерживаете целую отрасль и целенаправленно, точно показываете, как можно снижать риски для иностранных инвестиций, спасибо вам. И еще ваш Фонд является спонсором нашего Форума, поэтому вдвойне спасибо.

Понимая, что у нас уже скоро завершается разговор, все-таки я хочу, прежде чем всем задам по одному вопросу, задать один вопрос Олегу Фомичеву. Вот развитие технологий, технологические вызовы встают в полный рост. В ближайшие 20 лет ожидается промышленная революция, то есть, как мы говорим, промышленная революция 4, имеется в виду, что действительно преобразуется целая отрасль. Технологии действительно серьезно изменяют мир. Перед нами и так всегда стояли вызовы технологического развития, мы всегда их ставили в стратегиях. И даже в КДР-2020 мы писали о том, что инновационная продукция у нас станет 30% в год, а в 2007 году это было около 7–8%. Сейчас было 12%, но вроде «съехала» в последний год эта цифра. Сейчас эта цифра составляет 10–11%. Мы никак не можем выскочить на уровень передовых стран; если мы не выйдем на этот уровень, если у нас не получатся 1000 новых изобретений, которые будут коммерчески применимы, если мы не создадим инновационные предприятия, то не сможем, видимо, поднять рост. Как вы считаете, почему нам это не удавалось, какова должна быть роль технологий в ближайшей стратегии?

Фомичев О. В.: Вы задали два разных вопроса: «Какова роль в ближайшей стратегии?» и «Почему нам это не удавалось?». Роль в ближайшей стратегии, на мой взгляд, ключевая, потому что 2035 год, на который мы стратегию рассчитываем, — как раз тот год, когда значительная часть тех технологических трендов, которые мы сейчас видим, уже должна привести к серьезным экономическим сдвигам в России и в тех странах, которые мы считаем конкурентами и партнерами. Эти тренды понятны, во что они выльются — до конца непонятно, и скорость до конца непонятна, здесь тоже, на самом деле, фактор неопределенности есть. 2035 год — это уже тот год, когда значительная их часть к чему-то приведет. И нам уже нужно закладывать это в Стратегию.

Почему до сих пор не срабатывало? Несколько причин. Основная, самая фундаментальная, на мой

личный взгляд, причина — это то, что у нас инновационная стратегия всегда рассматривалась в отрыве от общей стратегии развития страны. То есть мы под инновационной политикой понимали такие точечные меры: вот создали РВК, создали «Роснано» — это и есть инновационная политика. На самом деле данные институты развития — это важные вещи, но это только часть пирамиды, причем самая верхняя часть. А нижняя часть пирамиды — это все то, что мы так и не доделали: это инвестиционный климат, качество бизнес-среды, свобода ведения предпринимательской деятельности, правоохранительная, судебная система и так далее. Что такое инновация? Инновация — это инвестиция, только несущая некую технологическую нагрузку. То есть вы улучшаете свои процессы, вы создаете новые продукты, которые вы выводите на рынок, но инноваций без инвестиций не бывает. У вас не появятся инновации и новые продукты, если у вас не будет инвестиций. Как только у вас останавливаются инвестиции и еще внешние вызовы появляются, а статистику по инвестициям мы знаем... Поэтому главный драйвер, который позволяет и дает возможность инновационного развития в стране, — это инновационный рост и это свобода предпринимательской деятельности, как бы это заезжено ни звучало. Поэтому нам нужно постараться инновационную повестку серьезно интегрировать в общую стратегию, так как инновационная политика — это и есть новая стратегия.

Кудрин А. Л.: Спасибо, это, мне кажется, во многом решающий момент будущей Стратегии, чтобы нам перезапустить технологическое развитие, технологический и инновационный рост в России, которого, к сожалению, сейчас пока мы не можем подтвердить. У меня еще есть возможность задать вопрос Андрею Шаронову. Очень важно, на кого будет Стратегия опираться, кто будет ее главным проводником? Кто те самые группы населения, которые дадут реализацию этой Стратегии? Кто те, кого мы называем агентами перемен? Может, это будут консерваторы? Или либералы? Вы можете сказать, на кого нужно опираться при реализации Стратегии?

Шаронов А. В.: Это, во-первых, зависит от Стратегии: чего вы действительно хотите? Если вы не хотите перемен внутри себя, хотя это декларируете, то, конечно, искать носителя этих перемен и ставить на них опасно, нужно делать ровно наоборот. Поэтому если действует направление, о котором говорит Олег, то нужно иметь в качестве активных сторонников, драйверов, людей, которые серьезно выигрывают от этих изменений, которые могут реализовать себя.

Кудрин А. Л.: Пенсионеры?

Шаронов А. В.: Нет, я не думаю, что это пенсионеры. Я думаю, наивно считать, что все население

может быть сторонником Стратегии, поскольку, действительно, далеко не все прочтут ее и даже интересуются этим. Это должно быть, скорее, непротивление Стратегии со стороны значительного количества населения. Но драйверов не бывает много, и драйверами я бы считал людей, которые составляют предпринимательский слой, какие-то новые городские элиты, которые мыслят в категориях инноваций, которые понимают, что это такое, которые выигрывают от этого. И внедрение этих новшеств ведет к развитию общества, к экономическому росту, о чем говорил Михаил. То есть оно не противоречит фундаментальным интересам подавляющего большинства населения.

Кудрин А. Л.: Но я здесь не пошутил про пенсионеров, все-таки мы хотим улучшить их положение. В ближайшие годы не идет речь о том, что кто-то будет сдерживать их возможности. В последние три года их реальные доходы падают, а наша задача — чтобы они стали расти. Мы хотим, чтобы они выиграли от этих перемен. Поэтому я не пошутил, когда сказал об этом.

Шаронов А. В.: Нет, я понял, что вы не пошутили. И я тоже согласен, что это может присниться только в кошмарном сне — если Стратегия приведет к тому, что большая часть пенсионеров заявит активно или пассивно о противодействии этой Стратегии. Поэтому здесь должен быть какой-то понятный, умеренный исходя из экономических возможностей ответ, связанный с благополучием этой одной из самых незащищенных категорий населения.

Кудрин А. Л.: У меня еще есть две минуты есть, и я спросил бы каждого: что вы желаете Центру стратегических разработок в работе над новой Стратегией? Что вы нам желаете, для того чтобы мы реализовали в подходах после всех наших обсуждений?

Дмитрий есть что сказать?

Панкин Д. В.: Главное, что бы я пожелал, — это чтобы был общественный заказ на стратегию реформ.

Кудрин А. Л.: Спасибо.

Мещеряков А. А.: Наверное, я бы пожелал, чтобы Стратегия в том числе базировалась на будущих технологических основах, а не современных.

Кудрин А. Л.: Спасибо. Михаил?

Дмитриев М. Э.: Сформулировать модель развития, которая действительно сработала бы.

Кудрин А. Л.: Спасибо.

Диденко А. Н.: Я думаю, что ключевое понятие — это все-таки инклюзивность, вовлечение всех интересантов в этот процесс.

Кудрин А. Л.: Спасибо. Олег?

Фомичев О. В.: Не повторять тех ошибок, которые были в трех предыдущих стратегиях.

Кудрин А. Л.: Наталия?

Борисова Н. П.: Знаете, на мой взгляд, у профессиональных стратегистов есть две основные задачи: первая — это воспроизводить себя, новое поколение, и вторая — это правильно предугадывать тренды.

Кудрин А. Л.: Спасибо. Андрей?

Шаронов А. В.: Мне очень хочется, чтоб элиты все-таки договорились о консенсусе, который бы вел страну вперед.

Кудрин А. Л.: Спасибо, коллеги. Моя роль состояла в том, чтобы разговорить наших участников. Мы не представляли новую Стратегию, это еще предстоит сделать на ближайших форумах, но и сегодня тоже об этом еще в течение дня будут говорить. Я, например, еще сегодня приму участие в 14:45 в сессии по креативному капиталу в России, что он даст нашему будущему развитию.

Хочу, завершая, сказать, что мы действительно сейчас стоим в начале очень важного этапа. Действительно, Россия пыталась в 90-е годы, в 2000-е годы реализовать определенные стратегии. В начале 2000-х годов Россия перешла к рыночной экономике, попыталась жить при благоприятных условиях. Как сказал Михаил, при «попутном ветре», а теперь нам нужно жить при «встречном ветре», когда, может быть, многие обстоятельства могут быть менее комфортными, но нам нужно их преодолеть и быть успешными. Один из важнейших глобальных вызовов — это демографический вызов. Наши коллеги говорят, что трудоспособное население в России к 2030 году сократится на 10%, а нам нужно при этом обеспечивать рост, и до сих пор это замещалось мигрантами. Как мы поступим в будущем? Может быть, впервые мы сумеем преодолеть это ограничение за счет новых технологических возможностей и повышения производительности труда?

Я помню, как в 2002 или 2001 году мы сидели в Администрации Президента, несколько человек. Может быть, кто-то из присутствующих был и тогда. Президент с нами советовался по поводу того, может ли он дать задание удвоить ВВП за 10 лет, начиная от нулевого года. И хочу сказать, что первые 7 лет мы шли в соответствии с этими темпами. Нам требовалось около 7–7,1% идти, чтобы иметь удвоение, и это удвоение прервалось в 2008 году, когда мы почти 68% процентов имели этого прироста от начала 2000 года. Но потом по результатам 10 лет с учетом других вызовов и падений мы едва добились показателя чуть больше 60%. Получается, что все наши задачи и одна из стратегических установок — удвоить ВВП — выполнены на 60%. Это больше, чем 40%, например, в выполнении нашей первой Стратегии. Это тоже неплохой результат. К сожалению, сейчас он похуже с точки зрения темпов роста.

Мы должны найти новую модель роста, ее обосновать. Этого не сделать без активной роли лидеров государства, без главных политических сил, с которыми мы должны общаться, без регионов, с которыми мы тоже должны работать и их потенциал расширить, увеличить. Без этого нам не выйти на новые рубежи, которые мы сегодня ставим перед собой как примерно 4% роста. Раньше мы себе ставили большие цели, но 4% — это устойчивый рост в долгосрочном периоде, и к этому мы, думаю, сможем подойти где-то между 2020 и 2022 годами. Если мы будем реализовывать реформы. Если не будет этих реформ, то, скорее всего, нас ждет инерционный сценарий. Я знаю, что тут все обсуждают сценарий Минэкономразвития России, такой пессимистичный, со стагнирующей экономикой. Но я вам открою секрет: у них есть и более оптимистичный сценарий, но они обсуждают, будут ли эти реформы проводиться, кто-то должен проявить эту политическую волю, заявить, что эти реформы будут. На этот счет в Минэкономразвития, я знаю, есть сценарий.

Спасибо всем за участие!

УЧАСТНИКИ О ФОРУМЕ

А. А. Руппель,

министр экономики Краснодарского края:

“ Мы участвуем в Форуме не в первый раз. С каждым годом Форум только набирает обороты, он становится все лучше, информация все более объективная и нужная регионам. Поэтому хотелось бы, чтобы Форум двигался в этом же направлении. Поскольку мы можем здесь в диалоге обсудить все с федеральным центром, высказать свои проблемы и найти какие-то консенсусы и выход из сложившейся ситуации ”

XVI ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ»

23–24 октября 2017 года



ЖДЕМ ВАС НА ФОРУМЕ!

РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРИ ЛЕОНТЬЕВСКОМ ЦЕНТРЕ



StratPlan.ru

РЦСП начал формироваться в 2000 г. как отклик на запрос со стороны управленческой практики по освоению принципиально новой для России технологии планирования, которую впервые полномасштабно применил Леонтьевский центр в 1996–1997 гг. при разработке первого в стране Стратегического плана Санкт-Петербурга.

Миссия: повышение качества стратегического планирования и управления на государственном, региональном и муниципальном уровнях.

Деятельность

Ресурсный центр:

- ♦ объединяет профессионалов;
- ♦ накапливает и распространяет методическую и практическую информацию по стратегическому планированию;
- ♦ обеспечивает работу интернет-портала **StratPlan.ru**;
- ♦ выпускает бюллетень «Новости стратегического планирования»;
- ♦ содействует укреплению связей практиков стратегирования;
- ♦ осуществляет научно-методическую поддержку Форума стратегов;
- ♦ предоставляет методические и учебные материалы, консультации;
- ♦ оказывает информационную поддержку органам власти, специалистам и консультантам по вопросам территориального стратегического планирования;
- ♦ организует тренинги и учебные программы.

Структура: РЦСП функционирует в рамках Леонтьевского центра, который обеспечивает финансовую и административную поддержку в партнерстве с Ассоциацией специалистов по экономическому развитию территорий (АССЭТ) и AV Group.

Координационный совет РЦСП:

Карелина Ирина Анатольевна, генеральный директор ЗАО «МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Крыловский Алексей Борисович, президент AV Group.

Лебедева Наталья Александровна, председатель правления АССЭТ.

Директор РЦСП — Жихаревич Борис Савельевич.

The Leontief Resource Centre on Strategic Planning

25, 7-ya Krasnoarmeyskaya ul.,
St Petersburg, 190005, Russia
Tel : +7 (812) 316-6246
Fax: +7 (812) 712-6767

StratPlan.ru

Ресурсный центр по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

190005, Россия, Санкт-Петербург,
7-я Красноармейская ул , 25
Тел : +7 (812) 316-6246
Факс: +7 (812) 712-6767

StratPlan.ru